中央研究院近代史研究所集刊
第80期(民國102年6月)，77-120
©中央研究院近代史研究所

產、官合作下的殖民地經營
——以日治前期鹿島組的在台活動為例(1899-1926)*

蔡龍保**

摘　要

日治時期除三井、三菱等特殊大型「政商」以及較為人關注的糖業資本之外，尚有許多值得重視的日資在台灣的各領域活動，部份在日本國內與官廳長期有合作關係者，更成為參與殖民地經營的要角。因為業者在日本國內的經驗與基礎，成為台灣總督府在台複製「殖產興業」的利器，可以清楚看到從上到下的「結構性移植」，鹿島組即是一例。鹿島組的來台發展，是殖民統治者的需求，也是鹿島組經營布局的需求。鹿島組掌握了「技術」、「時機」與「人脈」，而能來台參與重要的鐵路事業，在整備殖民地基礎建設或社會資本的形成扮演重要之角色，創造「殖民地經營」與「企業經營」雙贏的成果。就帝國的殖民經營、鹿島組的會社經營，或日本技術／人員／資本的海外擴張而言，皆有其深刻之意涵。此一時期國家政策的推展，深刻影響資本的動向。殖民地經營的產、官合作模式不僅止於土木事業，而是「結構性存在」於各個領域。此一結構在各個領域形成到運作方式的異同，值得做進一步的探究。

關鍵詞：土木建商、鹿島組、鐵路、經營、資本

* 本文獲兩位匿名審查人惠賜諸多寶貴意見，得以改正諸多誤謬之處，特此誌謝。赴日蒐集資料期間，獲一橋大學經濟研究所佐藤正廣教授、松崎有紀女士以及鹿組建設社史資料センター小田晶子女士諸多協助，在此一併誌謝。另，本文爲國科會補助科學與技術人員國外短期研究「『技術』與『殖民』——日治時期台灣史研究的一個面向」(99-2918-I-305-001)成果之一部份。
收稿日期：2012年7月23日，通過刊登日期：2012年12月17日。
** 國立台北大學歷史學系副教授

一、前　言

日本邁向近代化的過程中，近代官僚制度的建立與官僚的養成扮演著關鍵性的角色，其中技術官僚與日本各項近代化設施的建立關係密切。然而，在國家設計的架構下，民間企業、民間資本扮演的角色也不容忽視，特別是三井、三菱、住友、古河等有名的「政商」，[1]與明治前期的「殖產興業」政策的推進密不可分。[2]不容忽視的是，政府的技術官僚與民間的企業人才皆有賴於各個帝國大學（如東京帝大、京都帝大）、專門學校（如農業學校、工業學校、商業學校）、實業學校等新式教育的養成。[3]亦即，日本快速邁向近代化成爲富強的國家，實根植於此一緊密的「產、官、學」合作結構。同樣的，日本在國家富強之後開始對外擴張，不論是入侵中國或是經營台灣、朝鮮等殖民地，亦不脫此一有力結構的運作。

杜恂誠在《日本在舊中國的投資》一書指出，戰前日本在中國的投資，可分爲兩種性質：一爲直接的經濟性投資，一爲間接的貸款投資。[4]貸款投資的對象有中央政府、各地方政府和民間，至於經濟性投資的方式，則可分爲日人獨資和中日合資兩大項。1871 年《中日通商條約》簽訂以來，日人即開始投資中國的貿易業、航運業和銀行業。樋口弘的《日本の對支投資研究》亦指出，對中國中央政府貸款的金額佔有相當的比重，其中半數來自國家資本，其餘則爲日本資本家和銀行家配合國策之結果，主要爲日本的特殊銀行、公司和大財閥。[5]陳慈玉的《日本在華煤業投資四十年》，則是針對日本對中國的煤礦業

1 所謂「政商」，一般是指附著於政府和當時權力中樞的政治人物，寄生於政府的政策和立法來蓄積、擴大資本的商人。有自幕末即爲特權御用商人的三井、住友、鴻池等，也有在幕末動亂中赤手空拳崛起的岩崎彌太郎、安田善次郎、藤田傳三郎、大倉喜八郎、淺野總一郎、古河市兵衛等。

2 淺田毅衛，〈明治前期殖產興業政策と政商資本〉，《明大商學論叢》，卷 67 號 2-7（1985 年 2 月），頁 86-87。

3 天野郁夫，《大學の誕生（上）》（東京：中央公論新社，2004）。

4 杜恂誠，《日本在舊中國的投資》（上海：上海社會科學院出版社，1986）。

5 樋口弘，《日本の對支投資研究》（東京：生活社，1939）。

的投資、統制（包含山東煤礦、山西煤礦、東北煤業、華北煤業）進行細緻地分析，爲日本投資中國產業的代表性研究成果之一。這些研究成果，皆呈顯出國家力量主導著日本民間企業對外輸出資本，成爲近代日本對外投資的一大特色。[6]

再以此一視角來檢視日本帝國的殖民地經營，仍然可以觀察到此一結構的存在與運作。「學、官」合作的研究，吳文星於 1997 年發表〈東京帝國大學與臺灣「學術探檢」之展開〉一文探究已見端緒，該文具體論述東京帝國大學師生因學界、日本中央或台灣當局之要求，在台灣展開學術調查，並指出調查研究成果在教育學術與殖民統治之影響。[7]而後，吳氏的研究更擴及札幌農學校、京都帝國大學等其他重要學校。[8]拙文〈日本工手學校的設立及其畢業生的海外活動——以臺灣爲中心的考察(1895-1905)〉闡明工手學校畢業生先在日本國內完成「技術立國」的階段性任務後，隨著日本帝國的擴張再走向「技術殖民」的歷程，及其與台灣總督府的合作關係，並分析日治最初十年畢業生來台活躍於官廳和民間業界之實況。[9]〈日治初期臺灣總督府的技術人力之招募：以土地調查事業爲例〉則是由技術官僚的招募與養成的角度，探討台灣總督府如何在短時間內集結龐大的技手集團，完成極爲重要的土地調查事業。指出殖民地連中級技術人才都強烈倚賴日本國內，工手學校、攻玉社、順天求合社等三校支援許多人才，前二校更堪稱是臨時台灣土地調查局的「人才庫」，呈顯出殖民統治中技術官僚養成學校與殖民政府之間相互合作、相互爲用的「學、官合作」關係。[10]

---

6 陳慈玉，《日本在華煤業投資四十年》（板橋：稻鄉出版社，2004）。

7 吳文星，〈東京帝國大學與臺灣「學術探檢」之展開〉，《臺灣史研究一百年——回顧與研究》（台北：中央研究院台灣史研究所籌備處，1997），頁 11-28。

8 吳文星，〈札幌農學校と台灣近代農學の展開——台灣總督府農事試驗場を中心として——〉《日本統治下台灣の支配と展開》（名古屋：中京大學社会科学研究所，2004），頁 481-522；吳文星，〈京都帝國大學與臺灣舊慣調查〉，《師大臺灣史學報》，期 1（2007 年 12 月），頁 29-48。

9 蔡龍保，〈日本工手學校的設立及其畢業生的海外活動——以臺灣爲中心的考察(1895-1905)〉，《興大歷史學報》，期 24（2012 年 6 月），頁 1-58。

10 蔡龍保，〈日治初期臺灣總督府的技術人力之招募：以土地調查事業爲例〉，《國立政治大學

拙文〈日治時期台灣總督府鐵道部的南進支援——以潮汕鐵路的興築爲例〉則是以日本興築廣東省的潮汕鐵路爲例，闡明日本如何透過民間企業（大倉組、後藤回漕店、三井物產會社）、台灣總督府、外務省三個層次的合作，透過檯面下的交涉，排除其他外商，取得聘用技師、提供材料的獨占權，開啓台灣總督府鐵道部及御用會社的入侵廣東之道。除了彰顯清國在外交上的破綻外，呈現台灣總督府鐵道部及御用會社在日本帝國南進政策上的重要角色，同時亦是日本帝國以「產、官合作」的方式對外擴張的一個實例。.[11]

就殖民地台灣的經營而言，「產、官合作」的結構仍非常值得探討。日本國內的民間企業／資本，甚至是台灣人企業／資本如何參與殖民地經營，現有的研究明顯不足，多僅集中探討台灣拓殖株式會社、糖業資本及三井、三菱等財閥，[12]且未著重闡述此一結構。黃紹恒在〈日治初期在台日資的生成與積累〉一文指出：「日治初期在台日資的積累與國家權力有著密切關係，顯示其做爲在殖民地生成、發展的『在地資本』的特徵，與台灣人資本形成相互抗拮亦相互合作的關係，共同形成推動日治時代台灣經濟變遷的重要力量。」[13]就台灣總督府積極推動的鐵路、道路、港灣、電信、郵務、上下水道、都市計畫等基礎工程觀之，除了可看到各部門技術官僚對於殖民統治之重要性外，亦可見日本國內民間企業、資本的涉入，其中以土木承包業（土木建築會社）的角色最爲重要。例如，1899 年開工、1908 年完工的西部縱貫線工程，是由鹿島組、大倉組、久米組、吉田組、有馬組、志岐組、佐藤組等 7 家廠商承包。[14]這些業者與政府之間的合作，就日本帝國的殖民地經營、土木建築會社的會社經

歷史學報》，期 35（2011 年 5 月），頁 75-144。

11 蔡龍保，〈日治時期台灣總督府鐵道部的南進協力——以潮汕鐵路的發展爲例〉，《輔仁歷史學報》，期 28（2012 年 3 月），頁 233-270。

12 例如，王世慶等著，《台灣拓殖株式會社論文集》（南投：台灣文獻館，2008）；涂照彥，《日本帝國主義下的台灣》（台北：人間出版社，1999）；久保文克，《近代製糖業の發展と糖業連合會》（東京：日本經濟評論社，2009）。

13 黃紹恒，〈日治初期在台日資的生成與積累〉，《台灣社會研究季刊》，期 32（1998 年 12 月），頁 213。

14 蔡龍保，〈長谷川謹介與日治時期台灣鐵路的發展〉，《國史館學術集刊》，期 6（2005 年 9 月），頁 61-108。

營，或是日本技術（人員）、資本的海外擴張而言，皆有其深刻之意涵。

本文探討的對象是當時具代表性的土木承包商之鹿島組（今鹿島建設），其於戰前、戰後都和台灣關係密切，戰前曾參與縱貫鐵路、嘉南大圳、烏山頭水庫、日月潭水力發電等工程，戰後曾參與北迴鐵路、南迴鐵路、曾文水庫、明湖、明潭地下發電廠等工程。[15]在今天的日本，仍被列爲「土木建築五大社」（鹿島建設、清水建設、大成建設、竹中工務店、大林組）之一。

戰前曾任鹿島組台灣支店理事的藤村久四郎以爲，鹿島組戰前在台灣的發展，以主要工程的種類和性質大致可分爲三個時期：一、1899 年鹿島組來台到 1926 年爲止的鐵路工程時期(1899-1926)；二、自 1931 年鹿島組承包日月潭水力發電工程之後的電力工程時代(1931-1937)；三、自二次大戰開始以迄戰爭結束的軍部工程時代(1937-1945)。[16]本文擬結合台日兩邊的史料做細緻的分析，探討鹿島組於鐵路工程時期在台活動的實況，究明以往較隱晦不明的灰色地帶，諸如產官雙方如何牽線合作，以及實際工程的運作模式與互動實況。

鐵路工程是日治前期台灣總督府推動的基礎建設中最爲重要的工程，對於殖民統治的展開與台灣開發的推進之影響至深且巨。[17]本文擬先探究明治時期日本國內的土木承包業的發展概況，以及鹿島組來台前的「日本經驗」，再分析其從日本來台灣發展之因素（推力、拉力），最後再從實際工程進行的環節分析「產、官合作」的歷史意涵。期能了解台灣總督府如何導入業者來台發展，如何將企業力量納入其政策推動的一環。另，就企業經營而言，業者如何能長期取得政府的重要工程，台灣的工程對於企業經營的重要性爲何，亦值得深入探析。

15 島建設株式會社、中鹿營造公司，《台灣における鹿島建設＆中鹿營造のご紹介》（未出版，2009），頁 4。

16 藤村久四郎，〈序文〉，《台灣の建設 47 年史》（東京：鹿島建設株式會社，會社文書番號 2008-1，未出版），頁 1。

17 蔡龍保，《推動時代的巨輪：日治中期的臺灣國有鐵路(1910-1936)》（台北：台灣古籍出版有限公司，2004）。

二、明治時期日本國內的土木承包業

（一）土木工程與建築工程

1. 土木工程

就整個明治時期而言，日本的土木承包工程幾乎都是鐵路工程。當然，土木工程除了鐵路之外，也有河川的改修、堤防的修築、道路的建設以及築港，特別是到了大正時代，有許多大規模的灌溉和填埋工程。但在大正以前，除鐵路之外的土木工程中，河川相關的工程在數量上居壓倒性多數，但全部是日本內務省以直轄直營的方式施工，其他的土木工程或由內務省自行施工，或由承包業者施工，工程數量及金額都很小。「土木承包工程就是鐵路工程」的時代在明治時期持續好一段時間。[18]

從 1891、1892 年左右到中日甲午戰爭期間，不只日本政府續推動鐵路事業，民間也有如日本鐵道、九州鐵道、山陽鐵道、關西鐵道等私設鐵路會社的創立，土木工程邁入非常繁盛的時期。承包商漸漸組織化，有力人士爭相進入此一事業，出自最高學府的人們也從事此一行業，土木承包業變成一門體面的好事業。由於此一行業確實會賺錢，許多承包業者的「番頭」、「手代」獨立營業，[19]業者在短時間內大增。[20]

直到明治末期，土木承包業者才出現鐵路工程之外的發展空間，其中之一爲水力發電工程。1907 年以後的短短數年之間，水力發電急速擴張，與鐵路工程並駕齊驅，佔了十分重大的比例。到了大正時代，包含高堰堤工程等之水力發電相關工程，終於取代鐵路工程成爲大正以後土木承包業最重要的工程。[21]

18 土木工業協會、電力建設業協會編，《日本土木建設業史》（東京：技報堂，1971），頁 88。
19 「番頭」是指商店職員的首領，統率「手代」以下的職員，代主人處理店裡一切事務的人。「手代」則是指居於「番頭」和「丁稚」之間的職員，「丁稚」是指在店裡從事雜役的少年。
20 鹿島精一追懷錄編纂委員會，《鹿島精一追懷錄》（東京：三秀舍，1950），頁 371。
21 土木工業協會、電力建設業協會編，《日本土木建設業史》，頁 88-89。

2. 建築工程

日本在明治時期之前，大型建築物大概僅限於神社、佛寺，因此，只有政府的工匠發達。到了明治之後，西洋建築漸次興工，特別是橫濱，由於洋人的商館蓬勃出現，是西洋建築最早發達的地方，清水組扮演重要的角色。較之土木事業，建築事業發達得非常晚，在日俄戰爭前稱得上是建築承包業者大概只有 1、2 間，其他是所謂的「大工棟梁」（工匠的首領）。[22]

日俄開戰後隨著增設師團、鎮守府等，建築承包才稍稍走向發達。日俄戰後，日本的銀行、會社等漸漸轉而採用西洋建築。此外，隨著各種製造業的興起興建許多工廠，特別是在大阪，使得大阪出現許多成功的建築承包業者。而後，隨著第一次世界大戰的爆發，日本變爲富裕國家，銀行會社也好，個人商店也好，都採洋式建築，形成繁盛的西洋建築，帶來建築業的全盛時代。[23]

（二）鹿島組來台前的發展概況

1. 「大名」之工匠

關東比較有歷史的承包商是鹿島組、清水組和大倉組，相較於關東的這三間老店，關西則是大林組、竹中組、錢高組等最爲有名。鹿島組 1880 年由鹿島岩藏創設，但其社史一般會溯及天保年間，岩藏的父親岩吉於天保 11 年(1840)前後就開始承包工程，設店於京橋的鞘町。鹿島家在天保年間最先是出入於松平越中守（按：大名，即地方諸候）的商人，承包宅邸的建築，提供其所需之職工、資材。而後，再擴張到土井大炊守、榊原及水戶藩德川家。因此，東京曾經有相當多的地方是豎立著鹿島家的旗幟，[24]這是最初鹿島家以大名的工匠商之姿發跡的時期。

22 鹿島精一追懷錄編纂委員會，《鹿島精一追懷錄》，頁 373。

23 鹿島精一追懷錄編纂委員會，《鹿島精一追懷錄》，頁 373-374。

24 鹿島建設株式會社，《鹿島建設七十年小史 1880-1950》（東京：創立七十年記念行事委員會，1950），頁 1；鹿島專務，〈土木建築に就いて〉，《鹿島組月報》，7 月號（1941 年 7 月），頁 49。

2. 建築工程承包商

明治維新之後，鹿島岩吉察覺橫濱將來的發展性，前往發展。在橫濱最初的工程，是 1859 年怡和洋行上海支店經理 William Keswick 設立怡和洋行橫濱支店，委託鹿島岩吉興建，即爲著名的「英國一番館」，是橫濱第一間洋人商館。外國人居留地當中，橫濱有約 2/3 的工程是鹿島家承包，神戶則約有一半的工程是鹿島家承包。由於興建外國商館和神奈川縣廳等工程，在當時獲得頗高的評價。[25]

1870 年曾經參與位於櫻田門前的司法省、蓬萊橋的十五銀行、高輪的毛利公爵宅邸以及京濱間的鐵路工程，負責提供職工或勞力。而高輪的毛利公爵宅邸的興築，竟成了鹿島家投入鐵路工程的契機。由於毛利家請當時日本鐵道局長井上勝[26]協助監工，井上勝鑑於舊藩主的請託，便抽空幫忙，促成了鹿島岩藏和井上勝結識。而後，井上勝識知鹿島岩藏之人品、識見以及作爲承包業者的能力，向其說明鐵路事業未來的發表性，勸他轉型爲「鐵路承包業者」。[27]

3. 「鐵道的鹿島」的出現

1880 年，井上勝向鹿島岩藏建言：「鹿島爲什麼從事建築呢？也應該試試從事鐵路工程。」從承包建築工程到鐵路工程的轉向，是鹿島岩藏最大的決斷，對鹿島組提示了發展方向。雖然說有井上勝的勸說，但鹿島岩藏並不是那麼簡單就能轉向，一方面考量到建築工程時有時無且規模不大。當時即使是大型的建築工程也不過是數萬圓的程度，鐵路工程即使是一般性的土工工程也會

25 鹿島專務，〈土木建築に就いて〉，《鹿島組月報》，7 月號（1941 年 7 月），頁 49；鹿島建設株式會社，《鹿島建設七十年小史 1880-1950》，頁 1。

26 井上勝(1843-1910)，被稱爲日本的「鐵道之父」。與大島高任同爲明治初期最重要的日本人技術官僚，擔任最高責任者鐵道頭（兼任鑛山頭）。井上是長州藩士之子，是較大島小 17 歲的後輩，同在長崎學習荷蘭兵學，此外，也在江戶習得砲術，是初期軍事型的技術人員。21 歲時和伊藤博文、井上馨、山尾庸三、遠藤謹助等人一起脫藩偷渡到英國，在倫敦大學花了 5 年的時間學習鑛山、鐵路。明治元年(1868)回國，於明治 5 年(1872)專任鐵道頭，致力於日本鐵路建設技術的自立，歷任工部省鐵道局長、內閣鐵道局長官。參閱大淀昇一，《技術官僚政治參画》（東京：中央公論社，1997），頁 8-9。

27 鹿島建設株式會社總務部本社資料センター，《鹿島岩藏小傳》（東京：株式會社鹿島出版會，2011），頁 15-16；鹿島專務，〈土木建築に就いて〉，《鹿島組月報》，7 月號，頁 49。

多一位數（例如，敦賀線一個工程區約 20 萬圓）。但也因此，承包鐵路工程需要高額的保證金，不易找到出資贊助的金主。在神奈川參事山東直砥及松島屋（茶屋）女主人中田お政的中介下，鹿島岩藏與大阪船場的富豪平瀨龜之輔（與當時住友、鴻池兩家齊名）會面，平瀨氏聽了鹿島岩藏解說鐵路工程的發展性，決定出資幫忙。1880 年 3 月，鹿島岩藏成立鹿島組，開始用此一商號承包鐵路工程。[28]

1880 年鹿島組接受政府「特命」（指定承包，不用競標）施工的第一個工程，是敦賀線鐵路中的中之鄉——柳瀨間和匹田——刀根間的土工工程。鹿島組在此一工程是虧損的，但因誠實從事工作，政府給予 2 萬圓的補助金。[29]對於鹿島岩藏來說，除了補助金之外更大的收穫是，得到了長谷川謹介、本間英一郎、長江種同、千草基、木村懋等日後在鐵道史上留名的年輕技師之信任。隨著他們日漸成爲鐵路事業的中心人物，鹿島組在鐵路業界日趨重要，[30]鐵路工程成爲其主要事業，因而被稱爲「鉄道の鹿島」（以鐵路工程著名的鹿島之意），成爲當時最具代表性的土木承包商之一。

就土木工業協會、電力建設協會編的《日本土木建設業史》整理的工程年表可發現，一般以爲在明治後期（明治 31-45 年）會有很龐大的工程數，但收錄在年表裡的工程只有 167 件（日本國內工程 139 件、外地工程 28 件）；然而，較之黎明期（江戶中期到明治 30 年）34 件約膨脹爲 5 倍。此外，就業者數觀之，相較於前期只有 6 名，後期的相關業者有 18 名，增爲 3 倍。其收錄或有不足之處，但仍能概觀鹿島組較其他會社相對活躍的狀況。[31]

就表 1 觀之，明治後期日本國內 139 件工程中鹿島組取得 27 件，僅次於佐藤工業的 28 件，18 名業者中名列第 2。就工程的分類觀之，27 件工程中有

---

28 鹿島專務，〈土木建築に就いて〉，《鹿島組月報》，7 月號，頁 49-50；鹿島組，《鹿島組五十年小史》（東京：栗原文秀堂，1929），頁 1-4；鹿島建設株式會社總務部本社資料センター，《鹿島岩藏小傳》，頁 17-19。

29 鹿島組，《鹿島組五十年小史》，頁 8。

30 鹿島建設株式會社總務部本社資料センター，《鹿島岩藏小傳》，頁 20。

31 土木工業協會、電力建設協會編，《日本土木建設業史》，頁 100。

23 件是鐵路工程、1 件是電力工程、1 件道路工程、2 件軍方工程，鐵路工程佔 85.2%，「鐵道的鹿島」實致名歸。再就表 2 觀之，明治後期日本外地 28 件工程中鹿島組取得 13 件，於 6 名業者中排名第 1。就工程的地區別觀之，13 件工程中有 5 件是在台灣、5 件是在朝鮮、3 件是在滿洲，顯示其積極擴張事業於海外。

再就明治後半期的土木工程觀之，最具代表性的工程是中央線工程（1896 年 4 月開工，1911 年 5 月完工）。從事中央線工程的承包業者，含括所有當時日本國內代表性的業者。鹿島組在東線 43 個工程區中承包了 7 個工程區，在西線 34 個工程區中承包了 4 個工程區，是最重要的承包業者之一。[32]

必須一提的是，《日本土木建設業史》收錄的業者明顯有所缺漏，表 1 裡沒有日本土木、大倉組、藤田組等重要業者，表 2 亦不見參與台灣縱貫鐵路工程的大倉組、久米組、吉田組、澤井組、志岐組、佐藤組等業者。然而，即使如此，由上述的比較分析仍可了解，鹿島組在土木承包業者中的重要性與代表性，不論是在國內或是海外皆然。

表 1　明治後期(1898-1912)日本國內土木工程概況表

單位：件

工程別／業者別	鐵路	電力	道路	河川	港灣	軍	其他	合計
鹿島組	23	1	1			2		27
間組	12				1			13
佐藤工業	26		1	1				28
鐵道工業	14		1		1			6
大林組	4		1		1			6
水野組	1				10	8	1	20

32　土木工業協會、電力建設業協會編，《日本土木建設業史》，頁 76-79。

星野組	1	1						2
森本組	4					2		6
松村組			2	1		3	1	7
西本組	1	1		1				3
鴻池組					1		5	6
安藤組						1	1	2
稻業・倉橋	1							1
戶田組							1	1
藤原組		1						1
落合組			1					1
地崎組	1							1
合計	88	4	9	3	13	16	9	139

資料來源：土木工業協會、電力建設協會編，《日本土木建設業史》，頁102。

表 2　明治後期(1898-1912)日本外地土木工程概況表

單位：件

業者別＼地區別	朝鮮	滿洲	台灣	合計
鹿島組	5	3	5	13
間組	6	2	0	8
佐藤工業	2	0	0	2
森本組	2	0	0	2
西本組	0	1	0	1
水野組	2	0	0	2
合計	17	6	5	28

資料來源：土木工業協會、電力建設協會編，《日本土木建設業史》，頁104。

三、鹿島組來台與「產官合作」關係的移植

（一）日本國內景氣的變化與會計法的實施

1. 日本國內景氣的變化

到了明治 30 年代(1897-1906)，日本國內因甲午戰爭帶來的好景氣告一段落，不景氣的傾向日趨濃厚，足尾鑛毒事件、各地爆發米騷動就發生在明治 30 年代；接著，1898 年富岡製系所和日本鐵道的機關士群起罷工；橫山源之助於 1899 年著書《日本の下層社会》，描寫勞工階級的悲慘，以及 1900 年 4 月東京股市大跌，各地陸續發生了金融恐慌。

在這樣的背景下，土木承包業又遭遇鐵路工程大量減少的窘境。此時日本全國幹線鐵路網大體接近完成，除了 1896 年開工的中央線和東海道複線工程、1899 年開工的鹿兒島線、1900 年開工的山陰線工程之外，只有地方小規模的工程，業者間開始惡性競爭。此時，業者因不景氣而倒閉者甚多。爲因應此一不景氣，志岐信太郎等人運作、集合承包鐵路工程的有力業者，以鹿島組的鹿島岩藏爲首組成日本土木組合，以便業者間能彼此密切商議，因應業界之不景氣。鹿島組算是少數能維持工程數量的，除了有中央東線與瀨——龍王——青柳以及奧羽線湯澤附近等工程在施工外，還承包北海道鐵路小樽附近、橫濱電氣鐵路神奈川——櫻木町間、橫須賀鎮守府的雜項工程等。工程不太有利潤，只能確保工程數量。[33]

相較於日本國內工程不振，朝鮮、台灣等外地的鐵路工程十分興盛。如果戰爭時供給軍夫的承包不算的話，日本的承包業者在國外承包工程是始於明治 30 年代，韓國的京仁鐵路工程是第一件。京仁鐵道合資會社社長澀澤榮一，特命鹿島組承包工程，於 1899 年 4 月開工，1900 年 7 月完工。這是日本的土

[33] 土木工業協會、電力建設業協會，《日本土木建設業史》，頁 87-88；鹿島建設社史編纂委員會，《鹿島建設百三十年史》（東京：鹿島建設出版會，1971），頁 73。

木承包業者在國外施工的最初紀錄，也是日本人首次施工的廣軌鐵路。[34]

與京仁鐵路幾乎同時開工的是台灣的縱貫鐵路。台灣歸爲日本領土之前，已敷設基隆——新竹間鐵路，設計、施工狀況甚爲不良，加上戰爭破壞，已無法使用。日本領台後陸軍的鐵道隊隨即進行改築，主要由杉井組、有馬組、大倉組承包，1898 年 3 月完工。此一改築工程不過是應急性的建設，1898 年 3 月，台灣總督府民政局長後藤新平，從軍事上、民政上之觀點力陳興築貫通南北的縱貫鐵路之必要，得帝國議會之認可，通過 1899 到 1908 年 10 個年度、總工程費 2,880 萬圓的龐大工程，[35]台灣開始了興築鐵路的熱潮。

由於日本國內不景氣加上工程數減少產生的因素，使得鹿島組決定往海外發展，將經營重點置於台灣的鐵路建設工程，以求渡過難關。

2. 會計法的實施與競標制度的採用

活躍於明治 10 年代(1877-1886)的業者有鹿島組、藤田組、杉井組、吉田組、新松組、稻葉組等，明治 20 年代(1887-1896)業者大增，新增久米組、太田組、志岐組、橋本組、小松組、間組、西松組等。這些業者大多有各自的地盤，彼此不太競爭就能依「特命」的方式承包工程。口頭上說是「承包」，但如果業者損失的話，政府會增加經費補償之，彼此間存在「恩情性質的關係」。而且，鐵路工程的金額龐大，利潤相當大，是十分不錯的工作。[36]較具規模的工程區，承包金額達 10 萬圓是常有的事。能運用這麼龐大的金額，是土木承包業非常具魅力的原因之一。[37]

鹿島組第二代組長鹿島精一曾回憶道：「……吾家族開始從事鐵路工程是在明治 13 年(1880)，在那之後就好像有進行承包。然而，雖然是用所謂承包的方式，如果虧損的話，事後還能再增加費用，且並不是採競標的方式，全都以特命方式任命工作。當時的井上鐵道頭如果知道我們在完工後是虧損的，會

[34] 土木工業協會、電力建設業協會，《日本土木建設業史》，頁 88。
[35] 土木工業協會、電力建設業協會，《日本土木建設業史》，頁 88。
[36] 東京建設業協會編，《建設業の五十年》（東京：槇書店，1953），頁 250-251。
[37] 土木工業協會、電力建設業協會，《日本土木建設業史》，頁 86。

再增加費用給我們。當時也就是明治 18、19 年(1885、1186)前後到中日甲午戰爭爲止的這段時間，不太有競標而以是特命的方式獲得工作……。」[38]從其回憶可知，此時的承包業者十分幸福，如果能得到官方「特命」的話，就幾乎是穩賺不賠的生意，不會因競標而過分壓低利潤。

在 1889 年會計法公布之前，工程的發包是由負責的官吏裁量後，任意與土木建築業者締結承包契約。工程的進行或由業者自身直接僱傭勞務者、直接購入材料施工，或將工程轉包給他人。這些方式是基於什麼法規來實施並不清楚，要到 1889 年會計法和會計規則公布後才明確。會計法規定的土木建築工程的承包契約之相關規定，爲今日投標承包制度的基礎。[39]

由會計法和會計規則可知，選定承包契約的對象之方法爲：分爲競爭契約和隨意契約兩種方式，原則上採用競標的方式，特例則以法律或敕令定之。特別制定投標方法的同時，投標以達預定價格底線以上之最低價者得標，與之締結契約；於契約書上記載履行之必要條件，最後在相關官吏署名捺印後確定契約。隨著 1889 年會計法和會計規則的公布，確定競標承包制度，土木建築工程以此爲據實施之。[40]

會計法公布、採行競標制度後，土木承包業界的情況完全改變。第一次採競標方式是在 1896 年，此時適逢私鐵勃興，工程很多，但業者在競標制度下以過低的價格承包工程，以致許多業者處於困境。除了少數例外，初期活躍於鐵路工程的業者大部份就此消失。亦即，因競標制度而失敗者相當多。[41]從 1897 年前後到明治末期的 15 年間，是土木承包業普及和淘汰的時期。很多業者在此一期間創業，但在此一期間消失的業者也爲數不少。能渡過此一時期，進一步將承包業調整爲企業型態者，往後就較能安泰地長期發展下去。[42]

由上可知，在會計法公布、採用競標制度後，土木承包業的利潤與遠景已

---

38 鹿島精一、宮長平作、島田藤，《日本の土木建築を語る》（東京：山水社，1942），頁 151-152。
39 土木工業協會、電力建設業協會，《日本土木建設業史》，頁 113。
40 土木工業協會、電力建設業協會，《日本土木建設業史》，頁 117。
41 東京建設業協會編，《建設業の五十年》，頁 250-253。
42 土木工業協會、電力建設業協會編，《日本土木建設業史》，頁 86。

大不如前。相反地，鐵路事業剛起步且具法律異域性質的殖民地台灣，成爲有能力「雄飛海外」的業者之投資場域。

（二）長谷川謹介的眷顧與「產官合作」關係的移植

鹿島家的領導人，可謂長期用心經營在政府和業界的人脈。1880 年，鹿島組成立後隨即投入鐵路事業，如前述爲井上勝之建議。此時，正值「鹿鳴館時代」，[43]鹿島組也積極進入此一高級社交界，與華族們或洋人們交往，得到許多至交好友，也時常在此與井上勝交際。[44]

鹿島岩藏是一個土木承包商，但與許多名士交往，獲得不少人的知遇，帶來鹿島組的發展。其交往名士當中，就政治家而言，有井上馨、陸奧宗光、金子堅太郎、星亨、原敬、岡崎邦輔等人；就實業家而言，有澁澤榮一、藤田傳三郎、古河市兵衛、安田善次郎、安川敬一郎、淺野總一郎、團琢磨、佐佐木勇之助、星野錫等人。[45]

鹿島組創立時的大恩人有二位，一是建議其跨足鐵路承包業的鐵道頭井上勝，資金上援助的恩人則是平瀨龜之輔。鹿島組在最初承包的工程敦賀線柳瀨隧道的建設中，其誠實從事工程的態度，深獲長谷川謹介、本間英一郎這兩名優秀的鐵路技師的欣賞。而後，隨著日本鐵路建設延伸到各地，鹿島組時常受到這兩位技師及其下的有力成員照顧，對於鹿島組的發展助益甚大。[46]1899 年鹿島組之所以會來台發展，實由於長谷川謹介的提拔與賞識，可謂是人脈關係使然。

鹿島組來台前，在日本已經有多次和長谷川謹介合作的經驗。1880 年鹿島組接受政府「特命」的第一個鐵路工程是敦賀線中的中之鄉——柳瀨間和匹

43 所謂鹿鳴館時代，是指從鹿鳴館落成的 1883-1890 年的 7 年間。鹿鳴館是由明治政府興建，用來接待外賓、外交官的社交場地，時常在此舉辦宴會、舞會。其存在，也象徵著當時邁向極端的歐化政策。

44 鹿島專務，〈土木建築に就いて〉，《鹿島組月報》，7 月號，頁 49。

45 鹿島組，《鹿島組五十年小史》，頁 28-29。

46 鹿島建設社史編纂委員會，《鹿島建設百三十年史》，頁 79。

田——刀根間的土工工程。柳瀨隧道工程由藤田組（藤田傳三郎）承包，隧道外的工程由鹿島組、吉山組（吉山初五郎）、吉田組（吉田寅松）承包，長谷川謹介即爲此一工程的負責人。[47]

1881 年創設的日本鐵道株式會社，爲工程推行之便，將上野——青森間的工程委託政府的鐵道局。1889 年春，鐵道局設盛岡出張所，由長谷川謹介負責日詰——小繫間工程。此一區間唯一的大鐵橋——雫石川橋樑工程，以及沼宮內——小繫間（奧中山附近）的鐵路工程由鹿島組承包。

1893 年，日本鐵道會社的八戶線建設工程由鹿島組承包，此時長谷川謹介由政府轉入日本鐵道會社，此一工程即由他負責監督管理。1894 年鹿島組以「特命」方式承包日本鐵道會社常盤線時，長谷川謹介任日本鐵道會社水戶建築課長，在「土浦線」、「磐城線」、「太田鐵路」等路段又有多次的合作經驗。[48]

由上可知，早在鹿島組來台前 19 年的 1880 年，第一次承包鐵路工程就和長谷川謹介有合作經驗，結下不解之緣，而後不論長谷川氏在政府或業界任職，彼此在工程上長期持續合作。在這些工程經驗中，鹿島組的工作態度與技術深獲長谷川氏信任。1899 年 4 月，長谷川謹介應民政長官後藤新平之招聘，辭去日本岩越鐵道會社技師長之職，來台擔任台灣總督府臨時台灣鐵道敷設部技師長，鹿島組由於長谷川氏的指定，來台參與縱貫鐵路工程。[49]

亦即，長谷川氏來台任職的同時，也將有合作經驗、得其信任的業者引進台灣，可謂將日本國內的「產官合作」關係移植來台，以期順利推進鐵路工程。誠如鹿島岩藏的曾孫小野一成所言：「……長谷川謹介於 1899 年 4 月赴任，考量到要有效率地推進鐵路建設必須要有優秀的承包商，在選擇隨行的部下（作爲班底）的同時，也在日本國內預先選定施工業者，一起渡台。獲選者爲

47　鹿島組，《鹿島組五十年小史》，頁 8；蔡龍保，〈長谷川謹介與日治時期台灣鐵路的發展〉，《國史館學術集刊》，期 6，頁 66-67。。

48　菅野忠五郎，《鹿島組史料》（東京：鹿島建設株式會社，1963），頁 21-44；鹿島組，《鹿島組沿革史》（未出版），頁 44-54。

49　蔡龍保，〈長谷川謹介與日治時期台灣鐵路的發展〉，《國史館學術集刊》，期 6，頁 61-108。

鹿島組、大倉組、久米組、吉田組、澤井組、志岐組、佐藤組等 7 社，全部都是當時鐵路建設業中第一流的業者。」[50]

（三）隨意契約[51]制度的實施與「產官合作」關係的強化

日治之初就有許多土木承包業者來台。以台北爲例，據 1896 年 8 月的調查資料顯示，日人在台北開設的各種商店，經營戶數的前 5 名是雜貨店(143)、料理店(107)、旅館(43)、土木承包業(35)和飲食店(35)，經營人口的前 5 名是料理店(957)、雜貨店(575)、土木承包業(321)旅館(240)和飲食店(133)，[52]土木承包業各佔第 4 名和第 3 名，顯示有龐大的需求與重要性。

値得注意的是，田村千之助、岩崎藤造、中村熊一、二宮卯一、高石忠慥、神谷仲藏、福地載五郎、大野倉太郎、二川幸三郎、住吉秀松、木村繁太郎、井上儀一、安達寅吉、朝比奈仙吉等人是 1895-1899 年間進入台灣從事土木承包業者，[53]然而，前期的業者素質不被總督府當局肯定，後來長期與官方合作者是另一批業者，呈現明顯的斷裂現象。就制度上來說，影響最大的是在台灣實施隨意契約制度，政府能自由指定合作的業者，選擇了另一批人從事官方工程。大力推動此一制度通過的是臨時台灣鐵道敷設部技師長長谷川謹介。

1. 會計法適用之弊

縱貫鐵路的建設爲當時之大事業，所需材料十分龐大，大半必須仰賴日本國內和國外的供給。屬臨時費支出的材料和經常費支付的一般鐵路用品，皆隨著鐵路的興築和營運大爲增加。這些材料、用品的採購、工程發包方式實爲一重要課題。1896 年 5 月，發布敕令第 165 號，台灣與日本國內同樣實施會計

---

50 小野一成，《椰子の實ひとつ　住吉タツ追懷錄》（東京：鹿島研究所出版會，1967），頁 71-72。

51 「隨意契約」是指國家和自治體在發包公共事業時，沒有依競標方式而任意與業者締結契約。可分爲「特命隨契」、「少額隨契」、「流標隨契」三種。特命隨契是指定特定業者締結契約，由於沒有競爭對手，承包金額往往會偏高。少額隨契是從兩個以上的業者取得預算書而締結契約的方式，依行政區畫和事業內容定預定價格之上限。流標隨契是指依競標方式卻沒有投標者或得標者，或得標者沒有締結契約等場合，與得標者以外的最低價格的投標者締結契約。

52 〈台北に於ける內地人〉，《台灣日日新報》，1896 年 9 月 1 日，16 號，3 版。

53 枠本乙吉，《台灣懷古錄》（台北：松浦屋印刷部，1920），頁 224-235。

法，所有工程都必須競標後發包。

同年，敕令第 167 號規定，台灣總督府的營繕土木等工程費用沒有超過 1,500 圓者可以依隨意契約發包，超過 1,500 圓者必須依競標方式發包。此一規定實行的結果弊端百出，蓋因台灣商工業秩序未如日本國內整備，從日本渡台者多是投機謀利之輩，從事正當事業者甚少，特別是土木承包商，大多是無經驗又無財力的狡黠無賴之徒，競標時投標者常相互勾結，運用各種計謀（例如以粗劣品進行不當低價競標），產生諸多弊端而延誤工程。雖然工程的監督嚴密審慎，但是承包商時常難依預定日期竣工，或因不合乎當初的設計而不得不命其解約。向來信用可靠的承包商，反而會避免與這些人一起競標。因此，此一規定的實施反而增加工程費，嚴重阻礙台灣各項設施的經營。鐵路、築港、燈塔等工程需耗費莫大的經費和時間，工程所需的物件及勞力的供給直接影響工程的完工。政府站在要迅速、有效率完成工程的角度觀之，不採競標的方式採隨意契約，選定大資本、有經驗、能信任的業者承包工程，遠較競爭契約為優。[54]

2. 隨意契約制度的通過

1899 年 4 月，長谷川謹介應民政長官後藤新平之招聘，擔任台灣總督府臨時台灣鐵道敷設部技師長。同年 5 月，他人還在東京，就向後藤新平提出要加速通過隨意契約敕令案的修正，希望可以趕快提出和日本遞信省鐵道局及北海道鐵道敷設部同樣的敕令。所謂遞信省鐵道局的敕令，是指 1896 年 5 月敕令第 208 號：「遞信省直接從事的鐵路工程所需之職工、人夫之雇傭，得依隨意契約。」北海道鐵道敷設部的敕令，是指同年同月敕令第 188 號：「臨時北海道鐵道敷設部的鐵路事業所需的車輛、器具、機械及其他材料，向私設鐵路會社購買或借入，或將之賣渡、借給私設鐵路會社，得依隨意契約。」

54 〈台灣總督府ニ於テ施行スル工事ハ競爭ニ付セス當分ノ內隨意契約ニ依ルコトヲ得〉，《公文類聚》（日本國立公文書館藏），第 22 編，明治 31 年(1898)，卷 17，財政 1，會計 1（會計法、預算）。

後藤新平支持長谷川謹介的看法，透過總督向內務大臣稟議此一敕令案。希望舉凡鐵路用品的買賣借貸、職工、人夫的雇用等，皆能依隨意契約行之，且不限 1,500 圓以內之承包案。希望能藉此尋找大資本、經驗豐富且工作確實的承包業者，完成鐵路、築港、燈塔等大型建設工程。1899 年 6 月，緊急通過敕令 303 號，舖設鐵路、築港等總督府直營事業所需的物件之買賣、借貸、勞力供給之承包等，得依隨意契約進行，不再限於 1,500 圓以內之承包案。然而，日本大藏省認爲該案有疑義，將隨意契約的採用限制在總督府管轄區內。[55] 鐵道部在日本國內購買軌條、枕木、機械器具等物品，仍然無法採用隨意契約。

然而，爲了配合基隆、高雄兩港的卸貨時節，時間上往往不允許採用競標方式，遂變成在日本國內購買，運到台灣之後再簽約的特殊現象。例如 1899 年 4 月，技師長長谷川謹介與事務官遠藤剛太郎在東京購買材料時，由於無法採隨意契約的方式而無法簽約。多達兩船的材料，最後是在各會社的諒解下，由大倉組先以一艘東英丸載運日本鐵道會社、岩越鐵道會社、松井工場、鹽田工場、大倉組、高田商會、平岡工場、大阪汽車製造會社、台灣鐵道會社、淺野會社等會社的鐵路材料，迨材料送到台灣之後再加算運費與諸會社締結契約。[56]

雖然以長谷川謹介的聲望加上與各會社的熟稔，得以用在日本國內購買、運到台灣之後再簽約的特殊方式進行，但是若在抵台前因無契約約束的情況下耽誤時間、貽誤工程，將會對採行「速成延長主義」[57]的鐵路事業產生不良的影響。長谷川謹介對此甚感困擾，遂強硬地主張：「縱貫鐵路工程如果不廢除

55 〈鐵道及築港ニ要スル物件ノ買入借入及勞力ノ供給ニ關スル隨意契約ノ件〉，《台灣總督府公文類纂》（南投：國史館臺灣文獻館藏），明治 32 年(1899)1 月 17 日，冊 361，16 號，甲種永久保存。

56 台灣總督府鐵道部，《台灣鐵道史》（台北：近藤商店活版部，1911），下卷，頁 3-9。

57 長谷川謹介對於台灣縱貫鐵路的建設根本方針，一言以蔽之即是「速成延長主義」。當時線路急於「速成」，就總督府施政的開展而言有其必要。主要是要藉此改變台灣交通不便的實況，促進產業的發展，加速平定動亂，且早日通車就能或多或少有營業收入。「延長」則是盡可能地延伸路線，擴大因鐵路而受惠的地區。蔡龍保，〈長谷川謹介與日治時期台灣鐵路的發展〉，《國史館學術集刊》，期 6，頁 82、92。

競標的方式而改採隨意契約、指定有信用且富經驗的業者，無法期待工程的完備與敏速。」[58]後藤新平再度接受其建言，在各方運作下，1899 年 7 月發布敕令第 323 號，台灣的鐵路工程可自由選擇承包業者簽訂隨意契約，刪除原本限制在總督府管轄區內之規定。[59]論者以爲，這是由於長谷川謹介淡泊名利的人格獲得大家的信任，才得以實現。[60]長谷川謹介終於能不透過競標方式，自由選用其信任的業者。

根據大倉組的台灣代表人岸本順吉的回憶：「台灣縱貫鐵路工程最初 2 次是用指名競標[61]的方式，而後都是用特命（即隨意契約）的方式。」[62]亦即，1899 年 4 月獲得長谷川謹介青睞，點名來台的優秀業者，最初是以指名競標的方式承包工程，在長谷川謹介的努力下，兩、三個月後就開始實施隨意契約，更加強化自日本移植來台的產、官合作關係。實施隨意契約制度，意味著只有與政府關係良好的業者才能分食這塊美味的大餅，這是受困於日本國內不景氣、競標惡果的業者所夢寐以求的。

58 〈鐵道及築港ニ要スル物件ノ買入借入及勞力ノ供給ニ關スル隨意契約ノ件〉，《台灣總督府公文類纂》，明治 32 年（1899）1 月 17 日，冊 361，16 號，甲種永久保存。

59 1899 年敕令第 323 號規定，台灣總督府鐵路事業所需的車輛、器具、機械、其他鐵路用品從其他官廳或私設鐵路會社間買入、借入或買出、借出給其他官廳或私設鐵路會社時，得依隨意契約行之。參閱〈台湾総督府ニ於テ鉄道事業ニ要スル鉄道用品ノ売買貸借ニ関スル随意契約ノ件ヲ定ム〉，《公文類聚》，第 23 編，明治 32 年(1899)，卷 19，財政 1，会計（会計法・会計法供託）。

60 土木工業協會、電力建設協會編，《日本土木建設業史》，頁 89；長谷川博士編纂會，《工學博士長谷川謹介傳》（東京：日進舍，1937），頁 62。此外，一般物品的採購自 1900 年 6 月發布敕令 280 號「關於指名競標之件」後，得以指名競標的方式進行，和臨時所需的物品一樣，能選擇有資產、信用、經驗的業者進行指名競標，因此，建設材料、鐵路用品的採購十分方便有效率。參閱羽生國彥，《台湾の交通を語る》（台北：台灣交通問題調查研究社，1937），頁 544。

61 所謂「指名競標」即目前政府採購法中的「限制標」。此一方式是針對特殊性、專業性及複雜性之案件，及僅有少數特定廠商可承作，或經流標數次後逕洽指定部份有能力之廠商參與投標。此外，若一廠商之投標價格雖然最低，但經評估未來履約能力可能有瑕疵，亦可採限制性招標。

62 鐵道建設業協會，《日本鐵道請負業史　明治篇》（東京：三秀舍，1967），頁 339。

四、鹿島組在台事業的展開
——人員的派遣、召募與人脈的活用

（一）鹿島組（台灣出張所）的組織與人事

鹿島組在岩藏時期(1880-1912)的組織人事十分單純，明治末期還宣稱是個人經營，但其實是資本金 10 萬圓的「匿名組合」。[63]10 萬圓的資金卻處理數百萬圓的承包金額，狀似資本額太少，土木工程之經費以人力佔大部份，習慣上昂貴的機械常常是委託方準備、提供，就資本金而言不需要太多的固定資本，反而是要有一些流動資金。[64]在組長鹿島岩藏之下，有新見七之丞、池田龜吉、星野鏡三郎三位部長，作爲組的「代人」（代表人）負責督勵現場事務。代表人或稱現場主任，大部份會將工程再向下分工（下游轉包），而由其統籌所有事務。[65]

1899 年秋，長谷川謹介渡台之時，鹿島組、大倉組等「特命」承包商的「代人」，帶著部屬來台設置出張所。[66]爲推進縱貫鐵路南部線工程，鹿島組將台灣出張所設於台南，陸續由酒井外衛吉、瀧井深吉、坂綱元擔任主任；[67]中部線工程初由齋藤政治擔任主任，後由永淵清介繼之。阿里山線工程經歷藤田組時期(1906.7-1908.1)和總督府時期(1910.6-1912.12)，是永淵清介擔任「代人」時期的工程；[68]至於台東線工程則由 1914 年來台擔任花蓮港出張所主任的阿部道衛負責，1926 年起擔任台灣出張所主任。一般提及戰前鹿島組在台發展，都將永淵清介和阿部道衛視爲最大功臣。[69]

---

63 所謂匿名組合是指當事人（匿名組合員）向營業者出資支持其營業，並接受因營業產生的利益分配這樣的契約形態。匿名組合契約就是營業者運用從匿名組合員收集的資金來獲利，並將利益分配合組合員。

64 小野一成，《鹿島建設の歩み》（東京：鹿島出版會，1989），頁 151-152。

65 鹿島建設社史編纂委員會，《鹿島建設百三十年史》，頁 54。

66 小野一成，《鹿島建設の歩み》，頁 139。

67 菅野忠五郎，《鹿島組史料》，頁 68。

68 鐵道建設業協會，《日本鐵道請負業史　明治篇》，頁 366-367、470-471。

69 大園市藏，《台灣人物誌》（台北：谷澤書店，1916），頁 238；鹿島組，《鹿島組員錄》（未

就現存最早的《鹿島組組員錄》（1919 年版）觀之，台灣出張所設主任 1 人、助役兼計理 1 人、工務 3 人，花蓮港派出所設計理 1 人。此時的出張所主任永淵清介，[70]是鹿島組在台灣的「代人」。鐵道部技師菅野忠五郎（後進入鹿島組歷任重要幹部）曾經如此生動地形容永淵清介：

> ……原本永淵氏就很會巧妙地操縱其部下，同時，也擅長和監督官僚折衝。身材高大，體格雄健，正是所謂相貌魁偉之人。乍看似乎有點剛愎自用，但身段非常柔軟，長袖善舞，實不符其魁偉之外貌，是相當特出之人物。在技術上的識見稱不上優秀，擅長對監督官僚請求、博得同情的同時，又會脅迫、煽動部下，而能獲得良好的成績。總之，就我所知，永淵負責的工程沒有赤字的實例，由此可知其對承包工作有其特殊之手腕。[71]

鹿島組是個人經營，因此內外事宜都必須依組長之意志處理。但由於工程分布各地，各地設置的出張所實際上是由「代人」全權處理。因此，「代人」一定是受會社深刻信任者，投標工程時必須有眼光與膽識，面對當局必須能長袖善舞，反而不一定要有優秀的工程技術。

由 1919 年 8 月開工、1922 年 10 月完工的海岸線鐵路工程（台中——竹南間），[72]可看出鹿島組對於永淵清介的信任與支持。鹿島組承包竹南——苑里間路段（全線的 1/2），以及大安溪河川改修工程。大安溪有罕見的 1/70 的陡坡，洪水來時激流猛烈，氾濫區域達約 2 哩。因此，改修工程必須趁雨季前的短暫時間進行，這意味著在短時間內需要高額的運轉資金。由於前一年經濟大恐慌，承包業皆苦於資金調度困難，有時連 1 萬圓的保證金也付不出來，爲了 5 萬圓的資金就得東奔西走。鹿島組本店接到工程負責人永淵清介的要求，即使是 20 萬圓、30 萬圓，也會立即送上經費。而後，此一傾全力推進的工程，

出版，1926），頁 4；大園市藏，《科學と人物》（台北：日本植民地批判社，1930），頁 127。

70 鹿島組，《鹿島組組員錄》（未出版，1919），頁 3。

71 菅野忠五郎，《鹿島組史料》，頁 76。

72 蔡龍保，《推動時代的巨輪——日治中期的臺灣國有鐵路(1910-1936)》，頁 43-48。

如永淵氏預期般順利，獲得龐大的利潤。[73]

再者，由阿里山作業所技師進藤熊之助紀念碑的建立，可以看出永淵氏對當局的應對十分柔軟與周到。進藤技師從事阿里山森林鐵路建設，1914 年 2 月 11 日於奮起湖——阿里山間鐵路修復工程完工後進行試車，結果運材車脫軌，身受重傷，送到嘉義醫院治療後於 24 日過世。此時，眾人發起建立紀念碑，工程由永淵清介負責。永淵氏爲報故人之恩義，完全不求利益，僅領取職工的工錢。紀念碑於 1915 年 8 月 22 日完工，設置於嘉義公園。[74]由此例可窺知永淵氏重情重義，或言其頗有人情往來之手腕，而這正是「代人」必須具備的特質。

（二）下游承包商的來台合作

承包商當中，規模較小、技術待磨練或與政府等事業主未建立人脈關係或未形成信任的合作關係時，常常在大承包商之下擔任下游承包商。透過上述的合作關係，除了能與大承包商建立信任的合作關係、學習營運之技術，也可能在施工過程中獲得政府等事業主的青睞。鹿島組在日本發展時，就不吝提攜有才幹的組員獨立，例如星野鏡三郎、新見七之丞等；[75]對於合作的下游轉包者，有機會也會協助其成爲獨當一面的承包商，例如西松桂輔、西本健次郎、水野甚次郎、中野嘉三郎、熊谷三太郎等。[76]也因爲鹿島組的這種雅量，即使組員或下游轉包者成爲獨立的同業，都還能維持良好的合作關係。此一良好的合作關係在台灣亦看得見，或者說在日本國內與鹿島組長期有合作關係的下游承包商也被帶來台灣，住吉秀松即爲一典型的例子。

如同鐵道當局需要優秀的承包人一樣，承包業者爲了有效率地推進工程，必須有優秀、能信任的轉包人。獲得前往台灣的內命（政府之內部命令）之各

---

73 菅野忠五郎，《鹿島組史料》，頁 105-106。

74 蔡龍保，〈進藤熊之助と日本統治時代初期の台湾鉄道〉，《NICHE　工學院大學建築系學科同窓會誌》，期 33（2010 年 3 月），頁 32-35。

75 土木工業協會、電力建設業協會編，《日本土木建設業史》，頁 80-81。

76 土木工業協會、電力建設業協會編，《日本土木建設業史》，頁 85。

業者，各自從眾多的轉包人中挑選特別優秀的轉包人一起渡台。此時，住吉組正在進行奈良鐵路工程，住吉秀松毅然決然地中止工程，作爲鹿島組的轉包人一同前來台灣。[77]

住吉秀松在鹿島組之下，轉包縱貫鐵路南部線、中部線工程以及阿里山鐵路工程，在技術上、經濟上已充分具備作爲獨當一面的承包商之資格，邁向獨立的契機是鳳山支線工程。鹿島組以其名義承包鳳山支線工程，實際上由住吉秀松負責。住吉秀松與鹿島組「代人」永淵清介取得充分了解後，創立住吉組，於鳳山支線工程升格爲實質上的承包商。但對於政府，名義上的承包商鹿島組必須對此一工程負全部的責任。而後，住吉秀松開始以住吉組的名義獨立承包工程。[78]不久，鹿島組完成南部的工程前往北部，住吉組則繼承鹿島組的招牌，在南部廣泛進行各種工程。[79]由住吉組的獨立，可見鹿島組不改其對下游合作者之提點與照顧。由於其與鹿島組的淵源與密切的合作關係，在台灣被稱爲「鹿島組的分身」。[80]

至於 1902 年自鹿島組獨立的新見七之丞，在日本橋設立新見商店，名爲商店實際是土木承包商，從商標可以看出其對舊東家鹿島組的感念。有趣的是，新見七之丞也受到長谷川謹介的照顧，作爲大倉組的下游承包商與鹿島組一起從事阿里山鐵路工程，獲得龐大的利益。誠如《鹿島建設百三十年史》所言：「阿里山鐵路好像都是鹿島自家人在施工一般」。[81]

由鹿島組與下游承包商之合作關係可知，鹿島組不僅因上層的人脈關係（長谷川謹介）得以來台參與工程，推進工程時的下游承包商亦是在日本的合作伙伴。可以看到鹿島組在台事業的運作，其實是日本國內「人脈關係」、「合作團隊」的移植。

---

77 小野一成，《椰子の實ひとつ　住吉タツ追懷錄》，頁 72。

78 鹿島組，《鹿島組沿革史》，頁 93-120；鐵道建設業協會，《日本鐵道請負業史　明治篇》，頁 363；菅野忠五郎，《鹿島組史料》，頁 74-75。

79 小野一成，《椰子の實ひとつ　住吉タツ追懷錄》，頁 73-74。

80 菅野忠五郎，《鹿島組史料》，頁 104。

81 鹿島建設社史編纂委員會，《鹿島建設百三十年史》，頁 73。

（三）人夫的招募與管理

工程要能順利推進關乎各個環節，人夫的控制、駕馭十分重要，與工程能否有效率地進行直接相關。日治之初，日軍為便於接收台灣，致力恢復基隆至新竹間的鐵路，並往南敷設簡便的軍用鐵路。此時抗日運動仍熾，無法役使台灣當地人夫，往往由日本業者負責承包。例如，臨時鐵道隊附遞信省鐵道技師小山保政於 1896 年 7 月使基隆、新竹間鐵路復駛，此一修繕工程即是由承包運送事務的杉井定吉（杉井組）奉命供給人夫。[82]

1899 年 9 月，鹿島組承包縱貫鐵路工程時情況大為改變，「土方」[83]幾乎都是台灣人，也用了相當數量的台灣人當坑夫。這是由於隧道大部份是土砂或土炭層，不必用火藥爆破，不熟練的工人也可以從事開鑿工作。就工資觀之，台灣人土方 30-40 錢、坑夫 50-60 錢，日本人土方 70-90 錢、坑夫 1 圓-1 圓 20 錢，雇用台灣人較划算。阿里山鐵路工程則由於土方、隧道多是堅硬的岩石，必須爆破，就必須雇用日本人夫。再者，嘉義地方勞力少，必須到彰化及鹽水港地方募集，要工人前往較竹頭崎更內山的地方工作，就工資來看相差不多（台灣人土方 40-60 錢、坑夫 60-80 錢，日本人土方 80 錢-1 圓、坑夫 1 圓-1 圓 20 錢）。因此，業者都招募日本人來從事工程。[84]

有趣的是，業者們常常會對日本人土方、坑夫感到不滿。他們來台後的半年乃至一年間很認真工作，漸漸熟習地緣之後，日益怠惰，狡猾懶散，只想著如何使役台灣人，自己則討厭勞役。再者，日本人較之台灣人更容易罹患風土

82 鐵道建設業協會，《日本鐵道請負業史　明治篇》，頁 333。

83 從事土木工程的勞工。

84 1906 年 9 月至 1907 年 8 月間，鹿島組、大倉組從大分縣、長崎縣等地募集坑夫 260 人、土方 180 人，吉田組則於 1907 年 6 月至 9 月間從美濃、廣島、大分地方募集坑夫 200 人，從廣島、敦賀地方募集土方 150 人，簽定 1-2 年的契約後來台。募集的好時機限於盂蘭盆（農曆 7 月 15 日）、正月，此時勞動者大都會回國在家，錯過此一時期，要募集勞動者就比較困難。阿里山鐵路工程中除了上述的日本人土方、坑夫之外，雇用許多台灣人土方、坑夫，多的時候達 2,000 人，少的時候也有 1,000 人左右。這些台灣人坑夫大多原本在基隆附近的礦山工作，或從事縱貫鐵路、三叉河附近的隧道工程。此外，土方、苦力等則從彰化、鹽水港、澎湖島等地招募而來。參見鐵道建設業協會，《日本鐵道請負業史　明治篇》，頁 473。

病，對業者來說，常常必須付出意外的醫療費用。[85]相反地，台灣人夫則是從生疏到逐漸熟習工程，除了土方之外，甚至可擔任隧道坑夫。[86]

較之自行招募，當局相信業者能更有效率地組織、使用人夫。因此，鹿島組在一些工程中僅負責提供人夫與職工，例如縱貫鐵路的岡山至台南間工程即是。縱貫鐵路的台南至新市間工程，進行到新市車站附近工程時，鹿島組爲配合當局使歸順「土匪」就正業的政策，受到蔴荳弁務署長的請託，將其轄下百人左右的「土匪」以承包的方式納入，作爲土工、人夫使役，每 50 名「土匪」配有 1 名警察監督。但「土匪」多以勞動甚爲痛苦，約一個月左右就逃走殆盡，[87]對業者造成相當大的困擾。

1910 年 6 月，鹿島組再次從事阿里山鐵路工程，即使遭遇地質困難與嚴重風災，仍提早三個月完工，這是由於鹿島組、大倉組有效督勵其下 2,000 名人夫，晝夜兼行之下的結果。[88]由此可見，業者如何自日本國內、台灣本地招募勞力，有效率地使役勞力，爲快速完工的一大要素。

（四）政府人才的吸收

1. 擴張政府人脈

前文已提及，鹿島岩藏用心經營人脈，1912 年鹿島組交由鹿島精一經營之後，繼續此一傳統。就台灣事業的經營觀之，鹿島組吸納了政府人才以爲己用。特別是擔任工程監督及檢查事務的鐵道部技術官僚，在各個工程中與鹿島組多所接觸，陸續有人被挖角進入鹿島組，或自政府退職後到業界展開事業的第二春。例如，鐵道部技師菅野忠五郎、鳥崎二郎、海野斐雄，桃園廳技手山下靜一，以及阿里山作業所書記宮城環、民政部財務局屬小川堅二兩位行政官僚，都進入鹿島組服務。

---

85 鐵道建設業協會，《日本鐵道請負業史　明治篇》，頁 473。
86 鐵道建設業協會，《日本鐵道請負業史　明治篇》，頁 367。
87 鐵道建設業協會，《日本鐵道請負業史　明治篇》，頁 360。
88 鹿島組，《鹿島組沿革史》，頁 121-124。

鹿島組承包縱貫鐵路中部線、阿里山鐵路時，擔任監督主任的是鐵道部技師、阿里山作業所技師菅野忠五郎。菅野忠五郎是岩手縣平民，1888 年 6 月自岩手尋常中學校畢業後，獲得長谷川謹介的青睞，任職於日本鐵道會社，以技手的身分在長谷川氏之下從事東北線鐵路工程。1899 年，隨長谷川氏來台，任臨時台灣鐵道敷設部雇員，1900 年 4 月任鐵道部工務課技師，1912 年任阿里山作業所技師兼鐵道部技師。扣除中途休職 1 年 11 個月，長期任職近 19 年，忠於職務，表現優良。1920 年以腦神經衰弱爲由申請退職，總督府禮遇之，讓其升任敕任技師之後退職。[89]菅野忠五郎辭官後進入鹿島組擔任理事，當時最重要的職位除組長之外，就是兩名理事，菅野氏爲其中之一；而後歷任監事、顧問等要職，對該會社的發展有舉足輕重的影響力。[90]

鳥崎二郎是岩手縣士族，來台前任職於日本鐵道株式會社建築課，爲該會社技手。1899 年 4 月任臨時台灣鐵道敷設部工務課技手，展開其長期在台的土木技術官僚生涯。他擔任各項政府（如鐵道部）或私人企業（如製糖會社鐵路）工程的監督、檢查工作，與各承包業者有密切的互動。[91]鹿島組承包縱貫鐵路全線規模最大的濁水溪橋樑工程時，擔任監督技師的就是鐵道部技手鳥崎二郎；承包號稱當時東亞第一長橋的下淡水溪橋樑工程時，也是鳥崎氏擔任監督技師。鳥崎氏在當時被稱爲「現場施工技術的天才」，[92]是不可多得的人才。長期累積現場經驗與豐富的經歷後，優秀的技術獲得肯定，於 1919 年升任鐵道部技師。1923 年以神經衰弱症爲由辭官，進入鹿島組擔任台灣出張所參事（台灣出張所重要幹部爲主任 1 名、參事 3 名），[93]對於鹿島組在台工程的推

89 鹿島建設社史編纂委員會，《鹿島建設百三十年史》（東京：鹿島建設出版會，1971），頁 136-137；〈〔鐵道部技師兼營林局技師〕菅野忠五郎任府技師、賞與、免官〉，《台灣總督府公文類纂》，大正 9 年(1920)3 月 1 日，卷 2，冊 3089，a10 號。

90 菅野忠五郎，〈序〉，《鹿島組史料》；鹿島組，《鹿島組組員錄》（未出版，1920），頁 1。

91 〈府鐵道部技手鳥崎二郎阿里山作業所技手ニ轉任ノ件〉，《台灣總督府公文類纂》，明治 43 年(1910)5 月 1 日，卷 5，冊 1723，36 號。

92 菅野忠五郎，《鹿島組史料》，頁 73、75。

93 〈鳥崎二郎恩給証書下付〉，《台灣總督府公文類纂》，大正 12 年(1923)8 月 1 日，卷 6，冊 3555，13 號；〈〔府鐵道部技手〕鳥崎二郎任府鐵道部技師〉，《台灣總督府公文類纂》，卷 7，冊 2978，18 號，大正 8 年(1919)9 月 1 日；鹿島組，《鹿島組沿革史》，頁 93；鹿島組，

進，提供無比之助益。而後，更進一步活躍於朝鮮、北海道等地。[94]

第三位則是鹿島組承包宜蘭線、海岸線鐵路工程時，擔任監督主任的鐵道部技師海野斐雄。海野斐雄是岩手縣人，[95]1914 年自帝國大學土木科畢業後，進入台灣總督府鐵道部擔任嘉義保線區技手，1918 年升任鐵道部技師；曾負責宜蘭線、海岸線等建築工程，成績卓著。1926 年奉派出差歐美各國，回國後升任鐵道部改良課長。總計在鐵道部工作超過 13 年，對於鐵路的興築及改良工程貢獻良多。1928 年以家事爲由辭官進入鹿島組，擔任朝鮮的京城出張所參事，後任京城支店長。[96]

此外，値得注意的是，菅野忠五郎、鳥崎二郎、海野斐雄都是岩手縣人，而鹿島組組長鹿島精一[97]也是岩手縣人。不由得令人想到，人才的任用除了技術、才幹之外，同鄉可能也是一個重要的因素。當時台灣有一個岩手縣人會之同鄉會組織，除了定時舉辦例會、懇親會、忘年會、新年會之外，[98]當岩手縣出身的要人進出台灣時，也會特別舉辦歡迎會和歡送會。例如，1924 年鹿島組組長鹿島精一來台灣參加宜蘭線鐵路的開通典禮時，岩手縣人會特地爲其在「竹之家」舉辦歡迎會兼例會。[99]1925 年 11 月，鐵道部技師海野斐雄即將出

《鹿島組組員錄》（未出版，1923），頁 4。

94 菅野忠五郎，《鹿島組史料》，頁 103。

95 〈岩手縣人會〉，《台灣日日新報》，1925 年 11 月 19 日，9174 號，2 版。

96 〈鐵道部技手〕海野斐雄任鐵道部技師〉，《台灣總督府公文類纂》，卷 1，冊 2874，42 號，大正 7 年(1918)3 月 1 日；〈海野斐雄依願免官、賞與〉，《台灣總督府公文類纂》，冊 10050，60 號，昭和 3 (1928)年 3 月 1 日；鹿島組，《鹿島組組員錄》（未出版，1928），頁 6；〈海野斐雄氏（元鐵道部技師で鹿島組京城支店長）〉，《台灣日日新報》，1933 年 12 月 28 日，12117 號，1 版。

97 鹿島精一是岩手縣士族葛西晴寧的長子，出生於 1875 年 7 月，1899 年自東京帝大土木科畢業後，進入鐵道院工作。由於其聰明果敢、頭腦明晰，爲鹿島岩藏所賞識，將其收爲養子。鹿島組在其領導之下發展順遂。除鹿島組的事務之外，曾任東京商工會議所議員、土木工業協會會長、大日本產業報國會審議員、內務省社會局東京地方職業指導所委員會委員、海事協會評議員、國民工學院理事、工業俱樂部評議員、天龍運輸株式會社取締役、台灣土地建物株式會社監查役、日本バイプ製造株式會社監查役等職，爲實業界之要角。參見山川鄰，《戰時體制下に於ける事業及人物》（東京：東京電報通信社，1944），頁 738。

98 〈巖手縣人會新年會〉，《台灣日日新報》，1916 年 1 月 24 日，5595 號，2 版；〈岩手縣人會〉，《台灣日日新報》，1923 年 12 月 25 日，8477 號，6 版。

99 〈岩手縣人會〉，《台灣日日新報》，1924 年 12 月 5 日，8823 號，2 版。

差歐美，岩手縣人會趁菅野忠五郎來台之際（當時已任職於鹿島組本店，海野氏爲其鐵道部舊同僚），一起在「竹之家」爲其舉辦歡送會兼尾牙。[100]1927年4月21日，岩手縣人會爲了歡迎自歐美歸來的海野斐雄技師以及來台的菅野忠五郎，於「日本亭」舉辦例會。[101]

亦即，這些技術官僚與鹿島組的關係，除了建立在各個承包工程的互動之外，台灣的同鄉會——岩手縣人會亦扮演重要角色，或許同鄉關係也是組長鹿島精一用人的考量之一。菅野忠五郎在鹿島精一過世後曾回憶道：「鹿島先生是有德、有情之人。由於情誼深厚，對人們十分照顧，特別是岩手縣人受其照顧的人非常多。」[102]就鹿島組在台重要幹部觀之，可以發現鹿島組花蓮港出張所主任阿部道衛、[103]台灣營業所主任又重盛一、[104]台北支店長橫濱勉[105]也都是岩手縣出身，而阿部道衛與鳥崎二郎又是感情很好的同鄉。[106]由此可想見這層同鄉關係在政府與業者推動工程的各個環節發揮一定的作用。

除了鐵道部的技術官僚之外，宮城環、小川堅二等行政官僚以及桃園廳技手山下靜一也從總督府轉換到鹿島組求發展。宮城環是山口縣人，1895 年 9 月以陸軍省雇員身分擔任「臨時台灣鐵道隊付」來台。1903 年 3 月，任台灣總督府鐵道部書記；1910 年 4 月，任台灣總督府阿里山作業所書記；1914 年 9 月，以腦神經衰弱症爲由辭官，[107]1920 年進入鹿島組台灣出張所，擔任工務人員。

100 〈岩手縣人會〉，《台灣日日新報》，1925 年 11 月 19 日，2 版。

101 〈岩手縣人會〉，《台灣日日新報》，1927 年 4 月 20 日，9689 號，2 版。

102 鹿島建設社史編纂委員會，《鹿島建設百三十年史》，頁 193。

103 阿部道衛是岩手縣盛岡市人，1910 年 7 月以鹿島組幹部的身分渡海來台，從事土木建築承包業。而後一度返回日本國內，1914 年 12 月再度來台，擔任鹿島組花蓮港出張所主任，從事該地各種土木建築事業，爲鹿島組在台發展之一大棟樑。大園市藏，《台灣人物誌》，頁 238。

104 岩手縣盛岡市人，戰前任職於鹿島組台灣營業所，戰後返日任職於鹿島建設盛岡營業所。大澤貞吉，《台灣關係人名簿》（橫濱市：愛光新聞社，1959），頁 170。

105 山川鄰，《戰時體制下に於ける事業及人物》，頁 352。

106 永淵德，《永淵清介追懷錄》（東京：永淵德，1956），頁 66。

107 〈宮城環恩給證書下付〉，《台灣總督府公文類纂》，大正 3 年(1914)12 月 1 日，卷 8，冊 2219，11 號。

小川堅二是石川縣人，1905 年自第四高等學校第一部德法科畢業。同年 9 月入學東京帝大德法科，1910 年 7 月來台，任台灣建物株式會社雇員，翌年 4 月任書記。1911 年 10 月，轉任台灣總督府財務局金融課屬。1913 年 2 月，以罹患腳氣病爲由辭職，依願免官。1915 年 1 月，再任台灣總督府民政部財務局屬。1919 年 4 月，以罹患神經衰弱症爲由辭官，[108]1920 年進入鹿島組台灣出張所擔任工務人員。

至於山下靜一，是地方政府的技術官僚。山下靜一是東京府士族，來台前擔任日本大藏省專賣局事務囑託，從事捲煙草產地測量及製圖相關事務。1899 年 3 月解職，翌月來台擔任臨時台灣土地調查局測量課技手。1902 年 8 月，依願免官後，9 月擔任台灣總督府囑託，從事第五回內國博覽會出品用製圖畫相關事務，1908 年 10 月爲蕃薯寮廳臨時傭員，從事該廳港西上里九芎林庄計畫埤圳測量及製圖事務。1908 年 12 月，任桃園廳技手。[109]1910 年 1 月，以罹患腳氣病、不堪任職爲由辭官。[110]不知其何時進入鹿島組，但由現存最早、1919 年版《鹿島組組員錄》可知，當時已進入鹿島組台灣出張所擔任工務人員。

2. 對承包工程之影響

就上述例子可知，自總督府當局吸收的人才部份進入台灣出張所（島崎二郎、宮城環、小川堅二、山下靜一均是），對於身處外地的台灣出張所來說，有熟悉本地的前官僚加入，對於出張所的運作與政府的溝通協調，一定有所助益。此外，也有被派到京城出張所（海野斐雄），或成爲本店重要幹部的（菅野忠五郎）。[111]

---

108 〈府屬小川堅二免本官、賞與〉，《台灣總督府公文類纂》，大正 2 年(1913)2 月 1 日，卷 2，冊 2186，12 號；〈小川堅二府屬ニ任用〉，《台灣總督府公文類纂》，大正 5 年(1916)1 月 1 日，卷 1，冊 2453，41 號；〈府屬小川堅二依願免本官〉，《台灣總督府公文類纂》，大正 8 年(1919)4 月 1 日，卷 4，冊 2982，127 號。

109 〈山下靜一任桃園廳技手〉，《台灣總督府公文類纂》，明治 41 年(1908)12 月 1 日，卷 12，冊 1445，47 號。

110 〈桃園廳技手山下靜一昇級、賞與、依願免〉，《台灣總督府公文類纂》，明治 43 年(1910)1 月 1 日，卷 1，冊 1719，37 號。

111 「神經衰弱」與「腳氣病」似乎成爲辭職容易通過的理由（附有醫生的診斷書），但是否眞的

鹿島組之所以來台發展，以及其之所以能取得縱貫鐵路工程，實受惠於鹿島組與長谷川謹介深厚的人脈關係。像鹿島組這種技術領先同業的承包商，開拓人脈某個程度來說，就等於是開拓事業。例如，鹿島組取得土木局的大安溪橋樑的維護工程（1921.10-1922.12，承包金額 1,032,538 圓）即爲一例。

鹿島組與鐵道部的合作較多，淵源也比較深，與土木局之間就沒有這麼深刻的合作關係，澤井組才是以土木局的工程爲主的業者。當時，土木局的工事係主任（按：股長）是技手水野廣治，永淵清介知道鹿島組員山下靜一與水野技手關係親近，命山下氏負責護岸工程相關事宜，由其與水野氏交涉。就兩人的經歷觀之，山下氏曾任桃園廳技手，水野氏曾任苗栗廳、新竹廳技手，兩人應是在政府裡的舊識好友。[112]而後，水野技手力主將河川工程特命給鹿島組，這層人脈關係有很大的影響，[113]使得鹿島組取得非鐵道部的百萬工程。

總之，對於鹿島組來說，吸收政府的人才除了實質上增加優秀的技術人才、經營幹部之外，也是接收這些人原本在政府的人脈關係，更加強化與當局的信賴與合作關係，甚至成爲取得工程的關鍵，人脈關係實爲會社經營的無形資產。鹿島組深諳此環節，用心刻意經營。

此一現象不只呈顯在鹿島組承包的工程，而是當時土木承包業界的普遍現象。對於許多由政府當局轉入民間業界，從事土木建築相關事業的總督府技術官僚來說，其先前任職於政府當局的經驗與人脈，成爲其創業的重要基礎。例如，新見喜三（曾任臨時台灣土地調查局技手、鐵道部技手）創設「新見組」，荒井善作（曾任台灣總督府營繕課技手、台北州內務部土木課技師）創設「荒

患病或嚴重到必須辭官，十分令人懷疑。

112 水野廣治是山形縣士族，來台前曾任山形縣及埼玉縣土木吏員、高知縣工手。1902 年 4 月依願免職後，10 月來台任苗栗廳技手，擔任總務課土木主任一職；1908 年 9 月兼臨時台灣工事部技手。1909 年官制改正後，任新竹廳技手。1913 年 6 月休職後，任山形市役所囑託，陸續從事給水調查、設計及監督馬見崎川筋堤防工程、水道及治水調查。1917 年 3 月，任最上電氣株式會社理事。1918 年 4 月再度渡台，任台灣總督府民政部土木局土木課技手，從事河川治水計畫設計及指導、監督。1921 年 1 月-1922 年 7 月間，擔任大安溪治水工程的設計及工程主任。1925 年 12 月，升任台灣總督府地方技師（高雄州）。參見〈水野廣治恩給證書下付〉，《台灣總督府公文類纂》，大正 3 年(1914)11 月 1 日，卷 7，冊 2218，號 25。

113 永淵德，《永淵清介追懷錄》，頁 66-71。

井建築工務所」，岩淵恕（曾任民政部土木局技師、台中州土木課長）創設「台灣工程社」，中村熊一（曾任職於陸軍經理部、台灣總督府）、太田半五郎（曾任台灣總督府阿里山作業所技手、營林局技手）也獨立經營土木建築承包業。

以新見喜三的「新見組」爲例，由於與總督府當局的熟稔，在取得官廳的工程與工程的監督上，都有一定程度的互信與便利。因此，主要工程的承包對象爲總督府交通局鐵道部、台中州土木課、台灣軍經理部、總督府內務局、台北州土木課、交通局道路港灣課、高雄州土木課、台北市役所土木課等，皆是中央和地方官廳的土木工程。[114]

五、鹿島組在台事業的展開——工程的取得與推展實況

（一）鐵路工程的承包

官營的鐵路係在鐵道部技師、技手分組進行調查測量後選定路線，做成計畫案通過後切分工程區，依隨意契約「特命」給承包業者。業者在執行工程時，鐵道部技術官僚必須擔任監督工作。

例如，興築縱貫鐵路南部線（打狗——濁水溪間）時，由技師張令紀、菅野忠五郎、高橋辰次郎，技手中野利吉、中島守衛、吉山仙介測量調查台中——嘉義間路段；由技師新元鹿之助、美野田琢磨，技手中島守衛、進藤熊之助、榎本定吉、吉原彌吉測量調查台南——嘉義間路段；由技師小山保正、新元鹿之助，技手飯田豐二、吉山仙介、大江三次郎、中島守衛、藤井策郎、小竹信敏調查測量打狗——台南間路段。[115]

調查完成後要展開南部線工程，鐵道部設置打狗出張所以資管理，由技師新元鹿之助擔任所長，技師阿部惠三郎、熊城鐘三郎、津田素彥等佐之。[116]在

114 蔡龍保，〈日本工手學校的設立及其畢業生的海外活動——以臺灣爲中心的考察(1895-1905)〉，《興大歷史學報》，期 24，頁 20-43。

115 蔡龍保，〈長谷川謹介與日治時期台灣鐵路的發展〉，《國史館學術集刊》，期 6，頁 77-91。

116 鐵道建設業協會，《日本鐵道請負業史　明治篇》，頁 359。

打狗出張所的轄區內設置 8 個派出所、17 個詰所，分爲 11 個工程區，分別配置監督主任技師、現場監督技手及技術員、事務員執行業務，工程由政府依隨意契約「特命」給鹿島組、久米組、志岐組承包（參見表 3）。

此一過程，充分展現台灣總督府鐵道部專業的主導力、決斷力、控制力，而業者也不負眾望，展現驚人的高效率，使縱貫鐵路工程提早一年完工，這是工程史上罕見的案例。

表 3　鐵道部打狗出張所管轄工程

<table>
<tr><th>項別
派出所</th><th>詰所</th><th>工區</th><th>區間</th><th>監督主任</th><th>承包商</th></tr>
<tr><td>打狗</td><td></td><td>一工區</td><td>打狗、阿公店間</td><td>山口辰五郎技手</td><td>久米組</td></tr>
<tr><td rowspan="2">台南</td><td>阿公店</td><td rowspan="2">二工區</td><td rowspan="2">阿公店、台南間</td><td>飯田豐二技手</td><td rowspan="3">鹿島組</td></tr>
<tr><td>大湖街</td><td rowspan="2">飯田豐二技手
大江參次郎技手
龜井菊次郎技手</td></tr>
<tr><td rowspan="2">新市街</td><td rowspan="2"></td><td>三工區</td><td>台南、新市街間</td></tr>
<tr><td>四工區</td><td>新市街、灣里間</td><td rowspan="3">飯田豐二技手
龜井菊次郎技手
新見喜三技手
吉田鶴次郎技手
藤井策郎技手</td><td>久米組</td></tr>
<tr><td>曾文溪</td><td>灣裡</td><td>五工區</td><td>灣裡、新營庄間</td><td>鹿島組</td></tr>
<tr><td>水堀頭</td><td>水堀頭</td><td>六工區</td><td>新營庄、嘉義間</td><td>久米組</td></tr>
<tr><td rowspan="3">嘉義</td><td>大莆林</td><td>一工區</td><td>嘉義、大莆林間</td><td rowspan="5">阿部惠三郎技師
福山道雄雇
飯田豐二技手</td><td>志岐組</td></tr>
<tr><td>他里霧</td><td>二工區</td><td>大莆林、他里霧間</td><td>鹿島組</td></tr>
<tr><td>斗六</td><td>三工區</td><td>他里霧、斗六間
斗六、林仔頭間</td><td rowspan="3">志岐組</td></tr>
<tr><td rowspan="2">斗六</td><td>林仔頭</td><td rowspan="2"></td><td rowspan="2">林仔頭間、濁水間</td></tr>
<tr><td>林內庄</td></tr>
<tr><td>濁水</td><td></td><td></td><td>濁水、二八水間</td><td>島崎二郎技手</td><td>鹿島組</td></tr>
</table>

資料來源：台灣總督府鐵道部，《台灣鐵道史》（台北：近藤商店活版部，1911），中卷，頁306-307。

（二）政府（鐵道部）與業者之關係

政府依隨意契約將工程「特命」給鹿島組，對業者來說無疑是一大恩惠，同日本國內依「特命」方式的時期一樣，彼此間存在著「恩情性質的關係」。究竟在施工過程中，雙方互動實況與心態為何，值得進一步觀察。茲舉兩例說明其互動情形。

1. 業者對政府的信義——阿里山鐵路工程

阿里山鐵路是為了經營阿里山森林，作為木材運出工具而興建於嘉義——阿里山之間的森林鐵路。台灣總督府原本欲將阿里山的經營做為總督府直轄事業，但時逢日俄戰爭，政府財政困難，1906 年 2 月將經營權特許給合名會社藤田組（社長藤田傳三郎）。1906 年 7 月，以特命隨意契約的方式，將森林鐵路工程交由鹿島組、大倉組、吉田組承包。然而，藤田組開發後發現，台灣總督府低估開發阿里山森林的困難度，森林鐵路建設成本遠超過總督府預估，大概必須增加 60%；反之，阿里山森林蓄積量不如總督府估計的那麼樂觀，大概僅有總督府預估的 60%。1908 年 1 月，取得總督府的諒解後，藤田組放棄經營阿里山。[117]

1910 年 2 月，經 26 回帝國會議通過，由台灣總督以官營方式經營阿里山。5 月，設置阿里山作業所，由財務局主計課長峽謙齊任所長，技師菅野忠五郎任嘉義出張所所長兼鐵道課長，從事阿里山鐵路建設工程。此一中斷兩年五個月的工程，對業者來說是「犠牲性的承包」。因為藤田組中止工程非常果斷，對於已完成或半完工狀態的工程沒有進行防護措施，完全放置不理，呈現中止當日的狀態。已竣工的築堤、隧道，都沒有進行善後的裁切、修平，對施工者是以完工坪數乘上契約單價付款。反之，帝國議會大體是以藤田組時代建設之剩餘預算為標準，來審查總督府提出的預算，復工的預算十分拮据。總督府難以完成此工程，必須用心考量施工的方法、預算的運用、承包業者的選定等。鐵道部招來藤田組時代的簽約業者商談，此時吉田組已經結束營業，希望鹿島

117　鐵道建設業協會，《日本鐵道請負業史　明治篇》，頁 470-471。

組、大倉組能以舊有的計價方式無條件完成藤田組時代的未完工程。兩業者認爲就道義上有義務繼續施工，答應鐵道部的要求。鐵道部透過隨意契約的方式特命鹿島組、大倉組，節省經費，迅速完工。自 1910 年 6 月開工，1912 年 12 月較預定日期提早 3 個月完工。[118]

由此一案例可知，所謂「特命」、「隨意契約」是代表政府對業者的信任，但以「特命」、「隨意契約」承包的工程未必是利潤豐厚的工程，也有賠錢的工程。但業者會將此一賠錢的工程的損失，寄望在深化與政府的關係後隨之而來的其他工程。以下的案例，即是此案例的延伸發展。

2. 政府對業者的愛護——下淡水溪橋樑工程

在進行阿緱線工程時，最重要的下淡水溪橋樑工程招標，有鹿島組、大倉組、澤井組參與投標，大家都想爭取建造 5,000 呎、當時屬日本第一長橋的機會，順利完工的話可以帶來極高之聲譽。當時鹿島組「代人」永淵清介，爲塡補阿里山鐵路工程之虧損，極力搶標此一工程，把希望寄託在日後鐵道部會繼續優先核給工程。預算 42 萬圓的工程大膽地以 28 萬圓得標，震驚政府與同業，鐵道部當局十分擔心以這麼低的金額能否順利完成工程。永淵氏言：「只要永淵是男人的話，一旦得標的工程必定會完成給您看。」鐵道部大爲同情其處境，材料及工程用品盡可能給予協助，施工上亦給予相當大的便利。此外，帶有補償意味，繼續讓其承包其他附帶工程，橋樑及前後相關工程等之總承包金額高達 74 萬圓。在工程進行過程中，曾遭遇兩、三次的災害，鐵道部基於同情負擔大部份費用。[119]

由上述二例可知，政府與業者間基本上是互信、互助的，業者有責任感、極力維持其信譽，政府也盡可能協助業者。官方用隨意契約淘汰不良業者後，對於指定業者有相當程度的信任與愛惜，甚至會憐惜其虧本而給予諸多補償。

---

118 鐵道建設業協會，《日本鐵道請負業史　明治篇》，頁 473-474。

119 鹿島組，《鹿島組沿革史》，頁 96-98；鐵道建設業協會，《日本鐵道請負業史　明治篇》，頁 367-368。

業者爲了深化與政府之合作、互信關係，或維持自身之信譽與利益，一時賠本也要做出成績，卯足全力完成任務。難怪永淵氏於事後曾言：「不論多麼困難的工程，大體只要企業者方面（按：發包者）和承包者方面能完全地合作，一定能順利完成。」[120]

（三）工程推進的困難

1. 天然環境造成工程的困難

包括風災、水災、地質、地形等因素，都造成工程的延遲或經費的增加，甚至人員的傷亡。這樣的現象普遍存在於縱貫線、阿里山線、台東線、宜蘭線、阿緱線等工程，[121]變成業者在成本上、技術上的一項大考驗。

2. 傳染病與風土病

特別是日治初期，台灣的衛生設施尚未整備，傳染病與風土病亦未獲得控制，不論是鐵道部進行線路調查，或是鹿島組等業者在推進工程的過程中，有不少工夫或技術人員因而染病，甚至喪命。例如，1909 年 7 月，鐵道部技師鈴木善八率領隊員測量台東線的壽豐溪附近，全員感染瘧疾，無法繼續測量工作。接手的技師照屋宏、技手小池良作一行人，經馬太鞍前往拔仔庄時，正値盛夏，荊棘亂草叢生，人員過半身體不適，或受風土病侵襲，只好暫時停止工作。人員除了罹患該地被稱爲「拔仔庄熱」、「鳳林熱」的瘧疾之外，還有腳氣病、熱帶赤痢、胃腸等疾病。[122]興築南部的潮州線時，亦有類似的情況。[123]

3. 政府經費緊縮與世界景氣

原本投標時計算的利潤，有時會因政府經費緊縮與世界景氣的變化，造成很大的影響。例如，1901 年的鐵路計畫，由於日本經濟不景氣，將鐵路預算

120　鐵道建設業協會，《日本鐵道請負業史　明治篇》，頁 368。
121　蔡龍保，《推動時代的巨輪——日治中期的台灣國有鐵路(1910-1936)》，頁 13-52；鹿島組，《鹿島組沿革史》，頁 90-99、115-124。
122　二九一生，〈台東鐵道に就て（其の二）〉，《台灣鐵道》，號 2（1912 年 8 月），頁 14-19。
123　蔡龍保，《推動時代的巨輪——日治中期的臺灣國有鐵路(1910-1936）》，頁 35-38。

再刪減 100 萬圓，剩 250 萬圓。面對經費的刪減，鐵道部所擬的對策是速求中部線之完工。隨著部份工程的停工或縮小，對於土木承包業者造成很大的打擊。[124]承包鐵路工程的業者當中，鹿島組撤退回台南，吉田組撤退回日本國內，其他業者不是關閉就是減少人員、將人員遣返日本。其下轉包的業者，解雇了許多土工、鳶職人員。大倉組、久米組、澤井組等亦縮小其營業。[125]

再者，進行宜蘭線、潮州線工程時，由於一次世界大戰的影響，物價、工資上漲，預算不敷使用，即使挪用下年度經費、刪除部份工程或延長工程年限，經費仍十分困窘。[126]業者在硬著頭皮施工的情況下，往往獲利有限，且連帶使得施工品質不良。誠如《鹿島組五十年小史》中所述：「一次大戰前承包了日本國內、台灣、朝鮮的許多土木工程，原本預計有相當獲利的工程因爲物價和工資的高漲，反而變成賠錢是常有的事。長期累積下來的損失甚大，對鹿島組經營者而言，其辛勞與痛苦非同一般。」[127]

（四）在台承包工程的特色及其意義

就 1800-1928 年鹿島組整體（含日、滿、鮮、台）承包工程金額觀之，從工程別可知鹿島組不負「鐵道的鹿島」之名，仍以鐵路工程爲其主要的承包對象，官設與私設鐵路承包金額達 88,557,000 圓，佔總額的 68.3%。再就地方別觀之，台灣的承包金額達 15,622,000 圓，僅次於日本國內，佔總承包金額的 11.9%（參見表 4）。在日本國內不景氣、工程大量減少時期，台灣的工程爲紓困之即時雨。

就 1899-1926 年鹿島組在台承包工程實況觀之（據鹿島組《營業經歷概要》整理），其承包的業主以政府爲主，且幾乎都是鐵道部的工程，少數旁及土木局、基隆街、台灣電氣工業會社、台南大圳組合、嘉南大圳組合。就工程內容觀之，以鐵路相關工程居壓倒性多數，少數旁及河川工程、水道工程、水圳工

124 林淑華，〈日治前期台灣縱貫鐵路之研究(1895-1920)〉（台北：國立台灣師範大學歷史研究所碩士論文，1999），頁 60。
125 〈事業縮小と經濟界〉，《台灣日日新報》，1901 年 4 月 28 日，894 號，2 版。
126 蔡龍保，《推動時代的巨輪——日治中期的臺灣國有鐵路(1910-1936)》，頁 31-39。
127 鹿島組，《鹿島組五十年小史》，頁 33-35。

程；承包金額大多是數十萬、上百萬的大型工程（參見表 5）。

然而，鹿島組在台工程絕不僅止於此，或該社編輯僅將大型工程或承包金額到一定數量的工程才列入。例如，1916 年承包台灣總督府殖產局移民課的豐田村埤圳工程就沒有列入，[128]明治年間大量承包許多製糖會社的車站、倉庫及其他鐵路相關工程也沒有置入。[129]若加上這些在地方或民間業界的工程，則更顯其在台活躍之一斑。

表 4　1800-1928 年鹿島組承包工程金額表

工程別	
工程名稱	金額（圓）
官設鐵路工程	57,504,000
私設鐵路工程	31,053,000
水力電氣工程	18,074,000
道路工程	4,210,000
河川工程	2,017,000
水利工程	5,834,000
上水道工程	1,385,000
建築工程	7,352,000
其他雜項工程	3,959,000
合計	131,588,000
地方別	
地方名	**金額（圓）**
日本國內	93,794,000
台灣	15,622,000
朝鮮	14,260,000
滿洲	3,993,000
北海道	3,919,000
合計	131,588,000

資料來源：鹿島組，《鹿島組五十年小史》，頁54-56。

128 〈豐田村埤圳通水〉，《台灣日日新報》，1917 年 5 月 9 日，6056 號，6 版。

129 鹿島建設株式會社，《鹿島建設七十年小史 1880-1950》，頁 39。

表 5　1899-1926 年鹿島組在台承包工程概況表

項別／施工年月	工程名稱	承包金額（圓）	簽約對象
1899.8-1903.3	打狗、他里霧間線路及曾文溪橋樑架設工程	251,400	台灣總督府鐵道部
1905.8-1909.3	濁水溪橋樑架設工程	330,400	台灣總督府鐵道部
1910.6-1912.12	阿里山鐵路第5、6、7、12工程區線路新設工程	1,200,000	台灣總督府鐵道部
1911.10-1914.5	縱貫線下淡水溪橋樑及前後土工工程	736,900	台灣總督府鐵道部
1913.11-1914.2	鐵路線路災害修復及變更工程	53,511	台灣總督府鐵道部
1914.5-1916.3	台東線第5工程區鐵路新設及其他工程	1,209,684	台灣總督府鐵道部
1917.11-1918.9	宜蘭線鐵路工程	572,500	台灣總督府鐵道部
1920.6-1922.5	1.鶯歌附近改良線新設工程 2.海岸線大肚苑裡間第7工程區新設、大肚溪橋樑橋腳工程 3.新竹、台中兩州管內大安溪河川工程	1,800,000	台灣總督府鐵道部
1921.10-1922.12	大安溪河川工程	1,032,583	台灣總督府土木局
1922.5-1924	宜蘭線鐵路草嶺隧道工程	992,932	台灣總督府鐵道部
1922.6-1923.12	台東線玉里、里壠間第4工區鐵路工程	277,950	台灣總督府鐵道部
1922.10-1924.5	宜蘭森林鐵路第1、2工程區土木及其他工程	143,034	台灣電氣工業會社
1923.4-1924.5	宜蘭線貢寮、揑仔間第2工程區工程	322,449	台灣總督府鐵道部
1924.3-1925.8	基隆水道擴張工程中的貯水池堰堤及其附屬工程	259,680	基隆街
1924.9-1926.12	曾文溪橋樑橋台橋腳及其他工程	234,500	台南大圳組合
1925.10-1926.3	七堵、八堵間直路改修第2、3工程	59,800	台灣總督府
1925.11-1926.5	北幹線第3工區水路新設及構造物工程	152,000	嘉南大圳組合
1926.6-1928.3	台東線初鹿、尾溪附近第1、2工程區線路改良工程	136,730	台灣總督府鐵道部

資料來源：鹿島組，《營業經歷概要》（未出版）。

六、結　論

日本國內明治時期「殖產興業」的成功經驗，實爲緊密的「產、官、學」合作結構下的結果。日本在國家富強之後對外擴張，不論是入侵中國或是經營台灣、朝鮮等殖民地，亦不脫此一有力結構的運作。就產、官合作觀之，國家力量主導著日本民間企業對外輸出資本，可謂近代日本對外投資的一大特色。仔細檢視日本經營殖民地的過程可以發現，不只政府各部門的官僚十分重要，民間企業或民間資本也扮演十分重要的角色，可謂將「殖產興業」經驗移植到殖民地的兩大支柱。日治時期的築港、鐵路、道路、電信、電力等各項基礎工程的推進，爲殖民地經營重要的一環，確立總督府治台的基礎，並帶領台灣走向近代化。這些基礎工程或社會資本形成的過程中，亦可以清楚看到產、官合作的結構。

新領土的取得對於政府而言，是轄下行政區的擴張，必須思考如何治理；對於民間業界而言，是市場的擴大與商機的出現，必須思索如何布局。前者爲了殖民地經營，後者爲了會社經營，目的不同卻有許多能共同執行的事業——殖民地台灣的各項建設工程。就土木承包業觀之，日治初期台灣的各項新建設都需要日本國內的業者加入，承包金額龐大、利益最大的政府工程攸關殖民地經營，自然必須慎選業者。

鹿島組在幕末原本是「大名」工匠，明治維新之後，鹿島岩吉前往橫濱發展，成爲著名的建築承包商。而後，日本國內鐵路事業繁盛，在日本鐵道之父井上勝的建議以及大阪富豪平瀨龜之輔的財力支持下，鹿島岩藏於 1880 年 3 月成立鹿島組，開始承包鐵路工程，並以「鐵道的鹿島」聞名業界，爲當時最具代表性的土木承包商之一。

明治 30 年代，日本國內的戰爭景氣告一段落，國鐵幹線已大體完成，工程數大量減少，加上 1899 年會計法公布、採用競標制度，土木承包業不僅利潤與遠景大不如前，甚至有眾多業者倒閉。相較於此，殖民地台灣的鐵路、港

灣、道路、上下水道、河川、埤圳、官舍等土木建築事業剛起步，成為「雄飛海外」的業者之經營場域。鹿島組之所以能在 1899 年來台發展，承包當時最重要的縱貫鐵路工程，是由於臨時台灣鐵道敷設部技師長長谷川謹介之賞識。鹿島組與長谷川氏長年在日本國內有合作關係，因而獲長谷川氏之指定，隨其來台參與縱貫鐵路工程。

由於長谷川謹介的鐵路興築方針是「速成延長主義」，除了挑選優秀的技術官僚團隊外，企圖選定大資本、有經驗、能信任的業者承包工程，避免競標造成的諸多弊端。在後藤新平的支持之下，1899 年 6、7 月先後通過敕令 303 號、323 號，鐵路工程不用透過競標方式，可自由選擇承包業者簽訂隨意契約，長谷川謹介遂能自由選用其信任的業者，構築、強化產、官合作關係，鹿島組即為其中之一。

就鹿島組在台事業的展開觀之，首先可發現「人」的因素非常重要。除了從日本派遣重要幹部來台，也在台召募人才與人夫，靈活地運用甚至擴大人脈關係。台灣出張所的主任／「代人」十分重要，必須有眼光與膽識，面對政府當局必須能長袖善舞，才能使在台事業順遂，永淵清介為最具代表性的人物。再者，由其與下游承包商的合作關係可知，鹿島組不僅因上層的人脈關係得以來台參與工程，合作的下游承包商亦是在日本有緊密合作關係的伙伴。鹿島組在台的發展，可謂日本國內的「人脈關係」、「合作團隊」之移植。最下層的人夫，鹿島組也必須審慎判斷如何適當使用日本人夫和台灣人夫，人夫能否有效率地投入工程是能否快速完工的一大要件。就人脈的活用與擴張而言，最值得注意的是，鹿島組刻意吸收台灣總督府當局的人才（包含同鄉關係的連結），實質上增加優秀的技術人才、經營幹部之外，也接收這些人在政府的人脈關係，強化與政府的信賴與合作關係，甚至成為取得工程的關鍵，誠為會社經營的無形資產。

再就鹿島組在台工程的推展實況觀之，可發現台灣總督府鐵道部強大的主導力、決斷力、控制力，業者展現驚人的高效率，使縱貫鐵路工程提早一年完

工，爲工程史上罕見的案例。政府用隨意契約淘汰不良業者後所構成的政府與業者關係，基本上是相當互信、互助的。業者有責任感、極力維持其信譽，即使一時賠本也要做出成績；政府盡可能協助業者，甚至憐惜其虧本而給予諸多補償，因爲在台工程確有其諸多困難之處。除了天然環境、天災、傳染病與風土病會造成工程的困難，政府突然緊縮經費以及世界景氣的快速變化，都對業者造成很大的打擊。在日本國內不景氣、工程大量減少時期，台灣的工程誠爲紓困之即時雨。鹿島組在台主要是承包政府工程，充分展現出產、官合作經營殖民地之實況。此一時期幾乎都是金額龐大的鐵路工程，若加上小型的民間工程，更顯出鹿島組在台活躍的情況，以及台灣對於鹿島組的會社經營之重要性。

總之，日治時期除三井、三菱等特殊大型「政商」以及較爲人關注的糖業資本之外，尚有許多值得重視的日資在台灣的各領域活動。部份在日本國內與政府有長期合作關係者，成爲參與殖民地經營的要角。因爲業者在日本國內的經驗與基礎，成爲台灣總督府在台複製「殖產興業」的利器，可以清楚看到從上到下的「結構性移植」。鹿島組的來台發展，是殖民統治者的需求，也是鹿島組經營布局的需求。鹿島組掌握了「技術」、「時機」與「人脈」，而能來台參與重要的鐵路事業，在整備殖民地基礎建設或社會資本的形成扮演重要之角色，創造「殖民經營」與「企業經營」雙贏的成果。就帝國的殖民經營、鹿島組的會社經營，或日本技術／人員／資本的海外擴張而言，皆有其深刻之意涵。

此一時期國家政策的推展，深刻影響企業／資本的動向。相較於「產、官合作」模式在中國發展會遭遇到中國政策上之抵制與列強之競爭，在殖民地台灣則能更迅速、有效地取得主導地位與經營成效。此一殖民地經營的「產、官合作」模式不僅止於土木事業，而是「結構性存在」於各個領域。此一結構在各個領域形成以及運作方式的異同，值得做進一步的探究。

此外，修改或適用不同於日本國內的法令來增進經營效率，或爲「兒玉後藤時期」能在短時間有大量建設的關鍵性原因之一。長谷川謹介明確指出，採

用隨意契約是縱貫鐵路得以成功的三大要因之一：

> 原本根據日本政府的會計法，承包工程、採購物品以採競標的方式為原則。當時台灣縱貫鐵路工程急於速成，最重要的事情莫過於各區工程要能依序進行，如果某一區的工程延遲或採購品延遲送達，都會影響到所有的工程。特別是台灣港灣不良、氣候險惡，基隆、打狗分別在冬、夏季風浪甚大，難以卸貨，時常會延誤材料送抵期限。不負責任的承包商抱持著耽誤期限頂多是繳納罰金而已的心態，因此，絕對不能採用競標的方式。無論如何一定要選擇有資力、有經驗的業者簽定特別契約，才能確保在預定期間完成工程。雖然工程在最初的時候無法依隨意契約進行，幸而後終得採行，得以物色、選擇適當的承包業者，在沒有耽誤到時間的情況下完成此一大工程。[130]

然而，實施隨意契約制度，除了帶來具專業與效率的業者，並構築了強力的產、官合作關係之外，是否也帶來諸多弊端，或形成不良或非法的產、官合作關係，則有待進一步深究。就法制面而言，檢視「自由競標」、「指名競標」、「隨意契約」等制度與規定的導入、演變、影響，亦為分析殖民地經營方策與本質之重要課題，將於另文探討。

---

130 長谷川謹介，〈台灣縱貫線成功の三要因〉，《鐵道時報》，轉載於《工學博士長谷川謹介傳》，頁 320-321。

The Colonial Management through Capitalist-Official Cooperation under the Cooperation of Enterprises and Government: A Case Study of Kazimakumi in Taiwan (1899-1926)

Tsai Lung-pao*

Abstract

Major Japanese enterprises during the period of Japanese rule have received considerable attention, such as the politically-connected Mitsui, Mitsubishi, and sugar companies, but also worth examination are the activities of other enterprises in many fields that had longterm cooperation with the Japanese government and played an important role in the colonial management. With their bases in Japan, these enterprises became a means for the Governor-General of Taiwan to follow a "production and industry" policy. Kazimakumi is a good example of this top-to-bottom transplant policy. Kazimakumi's development in Taiwan reflected both the hopes of the colonial ruler and also the needs of Kazimakumi's enterprise management. Kazimakumi was able to use its access to technology, the particular opportunity, and its connections to join the big railroad construction projects in Taiwan, play an important role in the construction of infrastructure or so-called social capital, and profit from the combination of colonial management and enterprise management. The implementation of national policy had a great impact on the movement of capital in this period. This article concludes that the pattern of cooperation between enterprises and colonial government not only existed in the field of civil engineering, but was a structural aspect of other fields as well.

Keywords: contractor, Kazimakumi, railroad, management, capital

* Department of History, National Taipei University